

„Este uimitor cât de puțină atenție acordă educația deprinderii de a gândi. Există convingerea absurdă că informațiile și inteligența sunt suficiente. Inteligența este precum caii-putere ai unei mașini, însă gândirea reprezintă abilitatea cu care este condusă mașina. Există oameni deosebit de inteligenți care au o gândire slab dezvoltată și oameni mai puțin inteligenți cu o gândire bine dezvoltată.

Doar cinci ore de predare a acestui curs unor tineri șomeri, printr-un program guvernamental, au determinat creșterea procentului de angajare cu 500 la sută. Acești tineri părăsiseră școala crezând că sunt proști. Când au descoperit că lucrurile nu stăteau așa cum crezuseră ei, încrederea în sine a crescut, și-au căutat locuri de muncă și au reușit să le păstreze.“

Edward de Bono

Din aceeași serie de autor, editorul recomandă:

Edward de Bono *Gândirea laterală*

Edward de Bono *Șase pălării gânditoare*

Edward de Bono *Cum să avem o minte armonioasă*



CURTEA VECHĂ  SERIA EDWARD DE BONO
pentru a comanda online sau pentru
lista completă a titlurilor publicate la
Curtea Veche, vizitează www.curteaveche.ro

Designul
copertei:

GRIFFON & SWANS
creative services
www.griffon.ro

*Curtea
veche*

începi să afli

ISBN 978-973-669-794-4

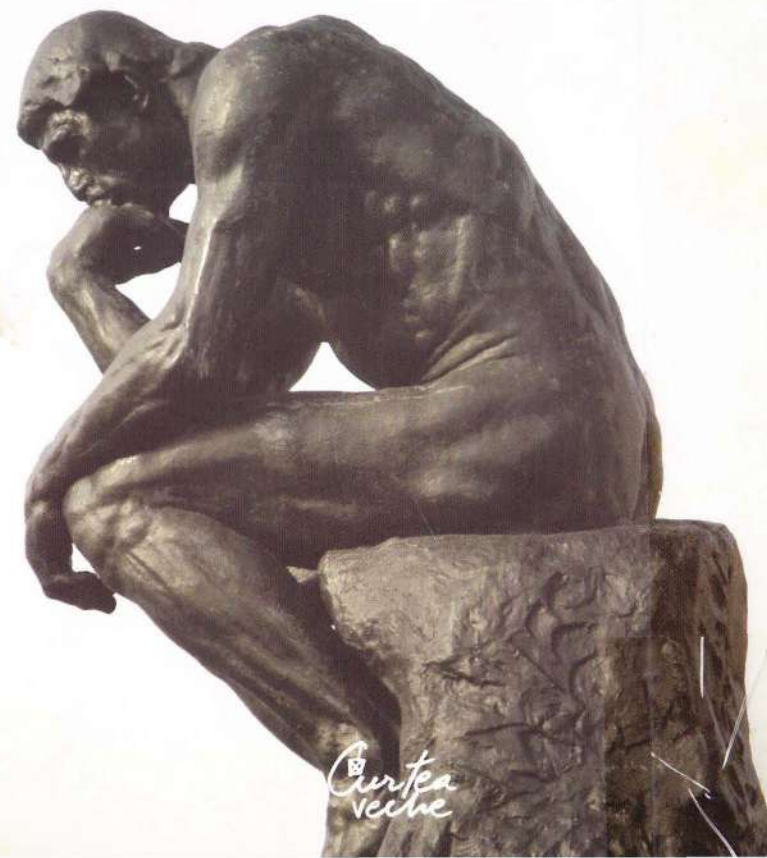


5 948486 1008798
www.curteaveche.ro

BBC ACTIVE

Cursul de gândire al lui Edward de Bono

Instrumente eficiente pentru
a vă transforma modul de gândire



*Curtea
veche*

EDWARD DE BONO este considerat astăzi autoritatea numărul unu în lume în domeniul gândirii creative și al predării gândirii ca abilitate dobândită.

Originar din Malta, Dr. Edward de Bono a studiat la St. Edward's College, apoi a obținut o diplomă în medicină de la Royal University of Malta. A primit o bursă Rhodes la Oxford, unde a obținut titlul de MA în psihologie și fiziologie, și un D. Phil în medicină, după care și-a luat doctoratul la Universitatea Cambridge. Deține de asemenea titlul de D. Des (Doctor în Design) de la Royal Melbourne Institute of Technology și titlul de LL. D. (Doctor în Drept) de la Dundee. A predat la universitățile Oxford, Londra, Cambridge și Harvard. În prezent, ține cursuri la University of Malta, University of Pretoria, Dublin City University și University of Central England. În mai 2005 a fost numit Da Vinci Professor of Thinking la New University of Advancing Technology în Phoenix, Arizona.

Este autorul a 70 de cărți, traduse în 40 de limbi și a susținut conferințe în peste 58 de țări din întreaga lume. Conceptele și metodele sale au devenit parte obligatorie a programelor școlare din numeroase țări, printre care: Australia, Argentina, Canada, China, Danemarca, Emiratele Arabe Unite, India, Irlanda, Italia, Malaezia, Malta, Marea Britanie, Norvegia, Noua Zeelandă, Portugalia, Spania, Statele Baltice, Suedia, Singapore, SUA, Rusia și Venezuela. Programele sale de instruire au fost preluate de companii și instituții din întreaga lume, printre care: AT&T, Boeing, Bosch, British Airways, Coca-Cola, Du Pont, Ericsson, Ford, GM, IBM, Mondadori, Nestle, Nokia, NTT, Sanofi, Rolex etc.

A fost președintele Council of Young Enterprise Europe, organizație ce numără peste 1 500 000 de membri din Europa, Israel și Rusia, tineri ce pornesc activitatea antreprenorială încă de pe băncile școlii. În anul 2005, Asociația Firmelor de Consultanță în Management i-a decernat Carl Sloane Award, pentru contribuția sa la gândirea în afaceri, iar Asian Brand Foundation l-a desemnat drept „Personalitatea Anului pentru zona Asia-Pacific“.

Dr. de Bono a inventat conceptul de *gândire laterală*, recunoscut oficial ca făcând parte din limbajul uzual prin includerea sa în Dicționarul Oxford, și a pus bazele formale ale tehnicilor de gândire creativă deliberată.

Dintre cărțile sale, Curtea Veche Publishing a mai publicat *Gândirea laterală* (2003), *Șase pălării gânditoare* (2006), *Cum să avem o minte armonioasă* (2008) și *Șase medalii ale valorii* (2008).

CURSUL DE GÂNDIRE AL LUI

EDWARD DE BONO

INSTRUMENTE EFICIENTE PENTRU A VĂ TRANSFORMA MODUL DE GÂNDIRE

Traducere din limba engleză de
MANUELA RODICA PETRICĂU

*Curtea
veche*

BUCUREȘTI, 2009

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

BONO, EDWARD de

**Cursul de gândire: instrumente eficiente pentru
a vă transforma modul de gândire** / Edward de Bono;
trad.: Manuela Rodica Petricău. - București: Curtea Veche
Publishing, 2009

ISBN 978-973-669-794-4

I. Petricău, Manuela Rodica (trad.)

159.9

Coperta: GRIFFON AND SWANS
www.griffon.ro

EDWARD DE BONO

*De Bono's Thinking Course (new edition):
Powerful Fools to Transform Your Thinking 01 Edition.*

Copyright © MICA Management Resources
1982, 1985, 1994, 2004, 2006.

This translation of *De Bono's Thinking Course (new edition):
Powerful Tools to Transform Your Thinking 01 Edition*
is published by arrangement with Educational Publishers LLP,
part of the Pearson Education Group.

All rights reserved.

BBC word mark and logo and BBC Active word mark and logo
are trade marks of the British Broadcasting Corporation
and are used under licence.

BBC logo © BBC 1996
BBC ACTIVE © BBC 2005

© CURTEA VECHE PUBLISHING, 2007
pentru prezenta versiune în limba română

ISBN 978-973-669-794-4

INTRODUCERE

Este uimitor cât de puțină atenție acordă educația deprinderii de a gândi. Există convingerea absurdă că informațiile și inteligența sunt suficiente. Inteligența este precum caii-putere ai unei mașini, însă gândirea reprezintă abilitatea cu care este condusă mașina. Sunt oameni deosebit de inteligenți care au o gândire slab dezvoltată și oameni mai puțin inteligenți cu o gândire bine dezvoltată.

Doar cinci ore de predare a modului de gândire unor tineri șomeri, printr-un program guvernamental, au determinat creșterea procentului de angajare cu 500 la sută. Acești tineri părăsiseră școala crezând că sunt proști. Când au descoperit că lucrurile nu stăteau așa cum crezuseră ei, încrederea în sine a crescut, și-au căutat locuri de muncă și le-au păstrat.

Școala irosește două treimi din talentul social, iar universitățile sterilizează cealaltă treime.

Când se predau aspecte referitoare la gândire, totul se rezumă la logică, gândire critică, analiză etc. Această abordare este valoroasă doar într-o mică măsură în ceea ce privește modul de a gândi. Roata din față, din partea stângă a unei mașini, este valoroasă, dar insuficientă.

Studiile efectuate la Harvard de către David Perkins arată că 90 % dintre erorile de gândire aparțin de fapt percepției, nu logicii. Faimoasa teoremă a lui Goedel demonstrează că în interiorul unui sistem nu se pot dovedi logic punctele de plecare. Dacă percepțiile sunt eronate, răspunsul va fi și el pe măsură, indiferent cât de excelentă este logica.

Metodele prezentate în această carte tratează gândirea perceptuală. Cum percepem noi lumea? Cum ne putem îmbunătăți percepțiile? Aceste metode sunt folosite de peste treizeci de ani în toate școlile din lume. Într-o mină din Africa de Sud, aceste metode, predate unor mineri analfabeți, au redus numărul de conflicte de la două sute zece la patru pe lună.

Există câteva direcții fundamentale care ne ajută să ne orientăm în spațiu: nord, sud, est, vest. Această carte oferă câteva direcții fundamentale în funcție de care vă puteți ghida percepțiile. Lăsată de capul ei, percepția se concentrează doar asupra a ceea ce ne atrage atenția sau se potrivește emoțiilor trăite de noi.

Direcțiile referitoare la atenție, expuse în această lucrare, devin cadre ale gândirii. Dacă puteți vedea lumea în mod clar, atunci modul de gândire și acțiunile întreprinse vor fi corecte.

Învățând să gândim, preluăm controlul asupra propriei vieți. În loc să fim constrânși de împrejurări, emoții sau alte persoane, putem judeca singuri, luând apoi decizii.

Aceste metode au funcționat în cazul multor persoane: de la copii de patru ani la vârstnici de nouăzeci, de la copii suferind de sindromul Down la laureați ai Premiului Nobel, de la mineri analfabeți la directori de elită. Metodele sunt simple, dar foarte eficiente.

Edward de Bono

1 GÂNDIREA CA DEPRINDERE

EXISTĂ DOUĂ POSIBILITĂȚI:

1. Gândirea este o chestiune de inteligență. Inteligența este determinată genetic. Modul de a gândi nu poate fi schimbat, așa cum nici culoarea ochilor nu poate fi schimbată.
2. Gândirea este o deprindere ce poate fi perfecționată prin instruire, practică și prin învățarea unor metode de îmbunătățire. Gândirea nu diferă de celelalte abilități și o putem perfecționa cu condiția să avem voința să facem acest lucru.

Aceste două puncte de vedere diferite pot fi combinate într-un mod relativ simplu.

Inteligența este precum caii-putere ai unei mașini. Este posibil ca potențialul de „intelligență” al minții să fie determinat, cel puțin parțial, de genele noastre. Chiar și în acest caz, există dovezi că folosirea minții poate schimba caracteristicile enzimelor creierului, la fel cum folosirea mușchilor le poate modifica acestora caracteristicile.

Performanța unei mașini nu depinde de caii-putere ai acesteia, ci de priceperea cu care este condusă de șofer. Astfel, dacă „inteligenta” reprezintă caii-putere ai mașinii, atunci „gândirea” este priceperea cu care acești cai-putere sunt folosiți.

Inteligenta este un potențial. Gândirea este o abilitate operațională.

Dacă ar trebui să definesc „gândirea”, aș face acest lucru în modul următor:

„Gândirea este abilitatea operațională prin care inteligența acționează pe baza experienței.”

Dacă vom continua analogia cu mașina, putem trage două concluzii importante:

1. Dacă aveți o mașină puternică, atunci trebuie să vă îmbunătățiți abilitățile de șofer. Dacă n-o faceți, atunci nu veți putea utiliza, în mod optim, puterea disponibilă. Puteți reprezenta, de asemenea, un pericol pentru ceilalți.
În mod asemănător, oamenii dotați cu o inteligență deosebită trebuie să-și îmbunătățească abilitatea de a gândi pentru a beneficia din plin de această inteligență. În caz contrar, o mare parte din potențialul unei inteligențe deosebite este irosit.
2. Dacă aveți o mașină mai puțin puternică, atunci trebuie să vă dezvoltati în mare măsură capacitatea de a șofa pentru a compensa lipsa de putere. Astfel, cei care nu se consideră foarte inteligenți își pot îmbunătăți performanțele dezvoltându-și capacitatea de a gândi.

Capcana inteligenței

Douăzeci și cinci de ani de experiență în domeniu m-au convins de faptul că mulți oameni care se consideră foarte

inteligenti nu sunt neapărat buni gânditori. Ei sunt prinși în capcana inteligenței. Această capcană prezintă multe aspecte însă eu mă voi rezuma la două dintre ele.

O persoană deosebit de inteligentă poate să-și formeze un punct de vedere asupra unui aspect, iar apoi să-și folosească inteligența pentru a-și apăra punctul de vedere. Cu cât persoana este mai inteligentă, cu atât va fi mai bună apărarea punctului său de vedere. Cu cât este mai bună apărarea punctului de vedere, cu atât mai puțin acea persoană va fi înclinată să caute alternative sau să asculte alte păreri. În cazul în care știi că „ai dreptate”, de ce să procedezi altfel? Prin urmare, multe minți strălucite sunt prinse în capcana ideilor sărace deoarece le pot apăra atât de bine.

Un al doilea aspect al capcanei inteligenței constă în faptul că o persoană care a crescut fiind convinsă că este mai inteligentă decât cei din jur (un punct de vedere care poate fi corect) dorește să obțină cea mai mare satisfacție pe care i-o oferă această inteligență. Cea mai rapidă și de încredere modalitate de a fi recompensat pentru inteligență este să „dovedești că altcineva se înșală”. O astfel de strategie oferă un rezultat rapid și vă stabilește superioritatea. S-ar putea însă să fie nevoie de ani de zile pentru a dovedi că o idee nouă funcționează. Mai mult, s-ar putea ca ascultătorului să nu-i placă ideea. Prin urmare, este evident că atitudinea critică și distructivă este o utilizare mult mai atrăgătoare a inteligenței. Acest fapt este înrăutățit de absurdă idee occidentală potrivit căreia „gândirea critică” este suficientă.

Practica

La școală, iar mai târziu în viață, majoritatea oamenilor sunt nevoiți să gândească în permanență. Ei trebuie să gândească în viața profesională și în afara acesteia. Oare toată

această „practică” în gândire ar trebui să-i facă pe oameni gânditori mai buni?

Din nefericire, practica nu îmbunătățește în mod automat o deprindere.

Gândiți-vă la un jurnalist în vârstă de șaizeci de ani care, în activitatea sa de zi cu zi, a scris la mașină sute sau mii de lucrări. La vârsta de șaizeci de ani, acest jurnalist încă bate la mașină cu două degete. Practica îndelungată a scrisului la mașină cu două degete nu l-a transformat automat într-un dactilograf abil.

Prin urmare, dacă practicați gândirea sărăcăcioasă ani de zile, veți deveni un gânditor extrem de inabil.

Dacă acel jurnalist, chiar și la o vârstă mai înaintată, ar fi urmat un curs de dactilografie, atunci ar fi devenit un dactilograf bun. În același mod, practica în gândire nu este suficientă. Este nevoie de o atenție deosebită acordată metodelor de a gândi. La acest lucru se referă cartea de față.

Educația

Nu cred că există în lume un sistem educațional care să nu pretindă că unul dintre primele scopuri ale educației este acela de a „de a învăța elevii cum să gândească”. Dar oare chiar îi învață acest lucru?

Dacă un bucătar ar ști să gătească doar paste, ar putea ajunge el bucătar-șef? Dacă o mașină ar avea doar roata față din partea stângă, ar fi oare utilizabilă? Nu e nimic în neregulă cu pastele sau cu roțile față din partea stângă, dar sunt ele suficiente?

Câte școli au trecut „gândirea” în programă ca materie principală pe parcursul procesului educațional? De ce nu? Dacă gândirea este o deprindere atât de fundamentală, de ce să nu fie predată în mod explicit?

Această întrebare are câteva „răspunsuri”:

1. Gândirea, ca atare, nu a fost predată niciodată în mod explicit în sistemul educațional, așa că nu ar trebui predată nici acum.
Educația este prinsă în capcana tradiției. Cei care iau hotărârile își bazează experiența și valorile doar pe trecut. Dar lumea este în continuă schimbare.
2. Într-o lume stabilă era suficient să predai „informații”, deoarece lumea aceasta va dura toată viața studenților. Informațiile te învățau cum să procedezi. Gândirea era inutilă. Socrate și ceilalți membri ai Grupului celor Trei (Platon și Aristotel) au stabilit că noțiunea de „cunoaștere” era suficientă. De vreme ce exista cunoaștere, toate celelalte veneau de la sine.
Din nou, aceasta este o absurditate. Cunoașterea nu este suficientă. Aspectele creative, constructive, de proiectare și operaționale ale gândirii sunt la fel de importante ca și „cunoașterea”.
3. Se crede că „gândirea” este predată deja în mod adecvat odată cu diferite materii: geografie, istorie, știință etc. Aceasta este o eroare periculoasă. Unele deprinderi de gândire referitoare la analiză, clasificarea informațiilor și argumentare pot fi într-adevăr predate. Însă acestea sunt doar o parte infimă a deprinderilor de gândire necesare în afara vieții universitare. Dar cum să știe universitarii acest lucru? Activitatea desfășurată de-a lungul anilor în afaceri mi-a dovedit foarte clar faptul că analiza și judecata sunt insuficiente.
4. Există oameni care cred, în mod dogmatic, în ciuda tuturor dovezilor contrarii, că gândirea nu poate fi predată direct și explicit. Pentru ei, nu există „gândire”, ci doar „gândire în știință” sau „gândire în istorie”.

În timp ce este adevărat că fiecare domeniu își are limbajul său specific, nevoi și modele, există anumite procese fundamentale care străbat toate domeniile. De exemplu, „evaluarea priorităților“, „căutarea alternativelor“, „formarea ipotezelor“ și „generarea de idei noi“ sunt aplicabile în orice domeniu. La sfârșitul acestei cărți veți înțelege la ce mă refer.

5. Nu există o metodă practică de predare directă a gândirii.

Un asemenea răspuns se bazează pe ignoranță. Există modalități practice. De exemplu, lecțiile de gândire CoRT (CoRT înseamnă Fondul de Cercetare Cognitivă) sunt utilizate de mulți ani în diverse țări, culturi, pentru diferite niveluri de abilitate etc. În Venezuela, fiecare elev trebuie să petreacă două ore pe săptămână „gândindu-se“. În Malaysia, în școlile tehnice se predă gândirea în mod explicit de peste zece ani. În Singapore, Australia, Noua Zeelandă, Canada, Mexic și SUA programul CoRT este folosit în multe școli locale. În ținutul Dade din Florida (o zonă foarte dură și a patra ca suprafață în SUA) programul meu „Șase pălării“ este folosit de câțiva ani. În mod evident, cel mai bun studiu asupra efectului predării gândirii a fost realizat de profesorul John Edwards de la Universitatea James Cooke, Townesville, Queensland, Australia. El a dovedit că șapte ore de predare directă a metodelor de gândire pot avea un efect puternic. Regatul Unit a rămas destul de în urmă în această privință.

Gândirea critică

Sunt câteva școli care au prevăzut în programă „gândirea critică“. Gândirea critică este o componentă valoroasă

a gândirii, dar numai ea singură se dovedește a fi total inadecvată. Este întocmai ca roata din față a unei mașini: minunată în sine, dar total inadecvată de una singură.

Gândirea critică perpetuează concepția demodată asupra gândirii stabilită de Grupul celor Trei Greci. Ei cred că analiza, judecata și argumentarea sunt suficiente. Este suficient să „află adevărul“, iar restul vine de la sine. Este suficient să îndepărtezi „neadevărul“.

Termenul „critic“ provine de la cuvântul grecesc *kritikos* care înseamnă a judeca. În timp ce gândirea critică își are locul și valoarea proprie, ei îi lipsesc aspectele generatoare, productive, creative și de proiectare care sunt atât de vitale. Șase gânditori critici străluciți, așezați în jurul unei mese, nu pot să înceapă dezbateră pînă când cineva nu face o propunere constructivă. Aceasta poate fi criticată apoi de toți ceilalți.

Multe dintre problemele actuale din toată lumea persistă deoarece educația tradițională consideră în mod greșit că analiza, judecata și argumentul sunt suficiente.

Succesul obținut în știință și tehnologie nu provine din gândirea critică, ci din sistemul „posibilității“. Sistemul posibilității depășește informațiile noastre pentru a crea ipoteze și viziuni. Acestea ne oferă un cadru prin care privim aceste lucruri și, de asemenea, ceva ce poate fi construit. Gândirea critică are rolul său deoarece dacă știi că ipoteza îți va fi criticată atunci încerci să o faci mai puternică. Distrugerea critică a unei ipoteze nu produce o altă ipoteză. Creativitatea este cea care produce cea mai bună ipoteză.

Din punct de vedere cultural, încercăm cu disperare să ne eliberăm de concepția potrivit căreia gândirea critică este suficientă. Atâta vreme cât vom continua să gândim astfel, nu vom acorda suficientă atenție aspectelor creative, constructive și proiective ale gândirii.

Percepția

În afara problemelor exclusiv tehnice, percepția este cea mai importantă componentă a gândirii. Percepția este modul în care privim lumea. Lucrurile pe care le luăm în considerare. Felul în care structurăm lumea.

Profesorul David Perkins, de la Harvard, a dovedit că aproape toate erorile de gândire sunt erori de percepție. În viață, erorile de logică sunt destul de rare. Cu toate acestea, continuăm să credem că gândirea se rezumă la evitarea erorilor de logică.

În primele zile de viață ale calculatoarelor exista un acronim simplu, GIGO, care însemna *Garbage In Garbage Out* (intră gunoi, iese gunoi). Adică, în cazul în care calculatorul funcționează perfect, dacă datele de ieșire sunt greșite, atunci și datele de intrare au fost greșite.

Exact același lucru se aplică și în cazul logicii. Dacă percepția vă este limitată, atunci o logică ireproșabilă vă va da un răspuns incorect. Logica eronată determină o gândire eronată. Toată lumea e de acord cu acest lucru. Însă contrariul nu este deloc adevărat. Logica perfectă nu contribuie la o gândire corectă. Dacă percepția este slabă, atunci logica corectă vă va da un răspuns incorect. Există și pericolul ca o logică perfectă să vă dea o aroganță nepotrivită cu care să susțineți răspunsul incorect.

Spre deosebire de majoritatea lucrărilor care tratează subiectul gândirii, cartea de față nu vorbește despre logică, ci despre percepție.

Se pare că, în prezent, percepția funcționează ca un „sistem de informații care se autoorganizează” (a se vedea cărțile mele *The Mechanism of Mind* și *I Am Right You Are Wrong*). Astfel de sisteme îi permit succesiunii în care sosesc informațiile să stabilească tipare. Gândirea noastră rămâne închisă în aceste tipare. Așa că avem nevoie de

modalități de largire și de schimbare a percepției (creativitate). Acestea sunt genul de probleme dezbătute în această carte.

Metoda uneltei

Tâmplarii au unelte și învață să le folosească. Ciocanul, fierăstrăul, rindeaua și burghiul au fiecare întrebuințarea sa. Fiecare unealtă îndeplinește o funcție bine determinată. Tâmplarul priceput știe ce unealtă și când s-o folosească pentru a obține rezultatul dorit.

În mod similar, în cartea de față sunt prezentate câteva unelte de gândire fundamentale. Acestea sunt extrem de simple, însă foarte eficiente.

Puteți învăța și practica utilizarea uneltelor. Când ați căpătat o oarecare îndemânare în utilizarea uneltelor, acestea pot fi folosite în absolut orice situație.

Uneltele sunt într-adevăr „unelte de dirijare a atenției”. Ne putem dirija atenția către voință. Fără uneltele de dirijare, atenția urmează tiparele stabilite de experiență și rămânem prinși în capcană.

Această metodă este practică de treizeci de ani și funcționează foarte bine. Este ușor de învățat, ușor de pus în practică și ușor de aplicat.

Metoda uneltei este mult mai ușoară și mai eficientă decât alte metode de predare a gândirii.

Predarea modalităților de evitare a greșelilor este foarte limitată. Puteți evita toate erorile referitoare la șofat lăsând mașina în garaj.

Dezbaterea unui subiect poate exersa gândirea, însă nu permite alte deprinderi transferabile.

Preluarea modului de a gândi al unui profesor remarcabil ar putea funcționa, însă ar depinde de un contact îndelungat cu acesta și de disponibilitatea unor astfel de profesori remarcabili.

Fiecare unealtă este ușor de învățat. Odată ce ai învățat-o, ea poate fi pusă în aplicare în mod explicit.

Mintea noastră este plină de concepte „descriptive“, de pildă masa, magazinul, cartea, educația etc. Rolul uneltelelor de gândire este să-i ofere minții niște concepte „active“, astfel încât, în diferite momente ale gândirii noastre, să ne putem instrui propria minte să funcționeze așa cum dorim. Gândirea este o deprindere perfectibilă — dacă vrem într-adevăr s-o îmbunătățim.

Metoda uneltei este o modalitate puternică și eficientă de perfecționare a acestei deprinderi. Unele dintre cele mai importante unelte sunt prezentate în această carte. Uneltele derivă din programul fundamental de lecții de gândire CoRT, care este disponibil pentru școli, oameni de toate vârstele și de toate categoriile sociale.

2 METODA PMI

A-i îndemna pe oameni să adopte o viziune echilibrată nu este un lucru tocmai eficient. Îndemnul expiră în clipa imediat următoare. Majoritatea oamenilor pretind că au permanent o perspectivă echilibrată. În realitate, situația este cu totul alta.

Astfel, primul instrument simplu de gândire are în vedere o cercetare vastă. Fiecărui instrument din această carte i se atribuie un acronim pentru a-i conferi o identitate și pentru a ocupa un loc bine delimitat în mintea noastră. O înșiruire de cuvinte nu va reuși acest lucru. Instrumentele trebuie să fie practice și utilizabile. Există anumite aspecte, ce țin de structura instrumentelor de gândire, care nu sunt evidente la prima vedere, dar care au un rol bine determinat.

Într-o zi, am rugat șaptezeci de tineri cu un nivel de inteligență ridicat să scrie un eseu pe tema căsătoriei, considerată un contract ce poate fi reînnoit o dată la cinci ani. Șaizeci și șapte dintre ei și-au exprimat părerea încă din prima propoziție, ca pe urmă să-și construiască întregul eseu oferind argumente pentru a-și susține părerea. Nu a existat o altă abordare a subiectului decât pentru a susține

o părere deja formată. Acesta este uneori stilul recomandat pentru a scrie un eseu.

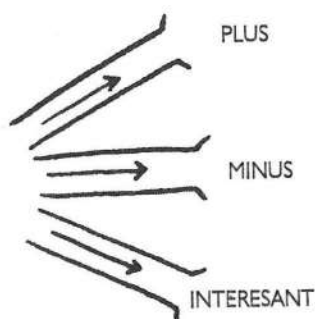
Așa cum am menționat deja, unul dintre marile lipsuri ale gândirii tradiționale constă în utilizarea acesteia în scopul susținerii unei păreri deja formate (prima impresie, gândire superficială, prejudecată sau tradiție). Aceasta este una dintre erorile majore ale capcanei inteligenței, iar oamenii deosebit de inteligenți suferă din pricina acestei erori mai mult decât alții. Ei se dovedesc a fi atât de competenți în susținerea propriului punct de vedere, încât explorarea chestiunii în cauză pare a fi o pierdere de timp. Dacă știi că ai dreptate și poți să demonstrezi acest lucru în fața celorlalți, ce rost mai are să explorezi subiectul?

PMI este un instrument de gândire eficient, atât de simplu, încât aproape că nu poate fi învățat — deoarece toate lumea crede că, oricum, îl folosește deja.

P înseamnă **Plus** sau aspecte pozitive

M înseamnă **Minus** sau aspecte negative

I înseamnă **Interesant** sau aspecte interesante



PMI este un instrument de direcționare a atenției. Realizând un PMI, îți îndrepti în mod intenționat atenția mai întâi către aspectele Plus, pe urmă către Minus, iar în cele din urmă către aspectele Interesante. Acest lucru se realizează într-un mod foarte bine stabilit și disciplinat, într-o perioadă de aproximativ două până

la trei minute în total.

PMI este prima dintre lecțiile CoRT folosite în școală. Motivul pentru care a fost plasat la început este că, dacă nu se asimilează esența PMI, restul de 60 de lecții reprezintă o pierdere de vreme. PMI stabilește tonalitatea obiectivității și a cercetării, așa cum voi descrie mai târziu.

Odată, am fost rugat să țin o lecție demonstrativă CoRT pentru un grup de educatori din Sidney, Australia. Înainte de a începe lecția, i-am rugat pe cei 30 de băieți (cu vârste cuprinse între 10 și 11 ani) să-mi spună cum li se pare ideea de a primi 5 £ pe săptămână pentru simplul motiv că se duc la școală. Toți au fost încântați de idee și au început să-mi spună ce vor face cu banii (dulciuri, benzi desenate etc.). Pe urmă, le-am explicat PMI și i-am rugat să parcurgă punctele Plus, Minus și Interesant cu privire la primirea celor 5£. Urmau să facă acest lucru prin discuții, în grupuri de câte cinci. La expirarea timpului acordat, un reprezentant al fiecărui grup a prezentat concluziile. Au apărut astfel mai multe rezultate:

- Băieții mai solizi îi bat pe ceilalți și le iau banii.
- Părinții nu le mai dau cadouri sau bani de buzunar.
- Școala mărește prețul meselor.
- Cine ar fi în măsură să decidă cât ar urma să primească fiecare grupă de vârstă?
- Apar conflicte și greve din pricina banilor.
- De unde provin banii?
- Ar fi bani mai puțini pentru plata profesorilor.
- Nu ar mai fi bani pentru ca școala să cumpere un autobuz.

La sfârșitul exercițiului, elevii au fost rugați din nou să spună dacă le surâde ideea. Dacă la început treizeci din treizeci agreau ideea, se pare că acum douăzeci și nouă din

treizeci și-au *schimbat* în mod radical părerea. De remarcat este faptul că un simplu instrument de cercetare, folosit chiar de elevi, produsese această schimbare.

Să presupunem că ați fost rugat să faceți un PMI legat de propunerea ca toate mașinile să fie vopsite în galben. Rezultatul ar putea să fie ceva de genul:

P

- mai ușor de observat în trafic
- mai ușor de observat pe timp de noapte
- nu mai există problema alegerii altei culori
- nu mai există perioade de așteptare pentru a obține culoarea dorită
- mai simplu pentru producător
- dealerul ar avea nevoie de stocuri mai mici
- s-ar putea elimina elementul „macho” din dreptul de proprietate asupra unui autoturism
- autoturismele ar avea tendința să devină niște simple mijloace de transport
- în cazul unor accidente minore, vopseaua zgâriată este aceeași.

M

- plictisitor
- dificil de recunoscut autoturismul
- foarte dificil să-ți găsești autoturismul într-o parcare auto
- este mai ușor să furi autoturisme
- abundența de galben ar putea obosi ochii
- urmărirea autoturismelor devine dificilă pentru poliție
- martorii accidentelor ar întâmpina dificultăți
- limitarea libertății de a alege

- unele societăți producătoare de vopsea ar putea da faliment

I

- interesant de observat dacă apar nuanțe diferite de galben
- interesant de observat dacă oamenii apreciază factorul de siguranță
- interesant de observat dacă atitudinea față de autoturisme suferă modificări
- interesant de observat dacă eleganța dobândește o altă culoare
- interesant de observat dacă propunerea este realizabilă
- interesant de observat cine sunt cei care susțin această propunere

Realizarea acestui exercițiu este destul de ușoară. Partea mai puțin ușoară este dirijarea atenției în mod voit într-o altă direcție atunci când prejudecățile au hotărât deja în locul dumneavoastră ceea ce ar trebui să simțiți în legătură cu o anumită idee. „Voința” de a privi într-o anumită direcție este cea care primează. Odată ce este îndeplinită această condiție, provocarea naturală a inteligenței este să găsească cât mai multe rezultate pentru P, M sau I. Prin urmare, apare o schimbare. În loc ca inteligența să fie folosită pentru susținerea unei anumite prejudecăți, ea este utilizată acum pentru a explora subiectul aflat în discuție.

La sfârșitul explorării, emoțiile și sentimentele pot fi folosite pentru a lua o decizie cu privire la subiectul discuției. Diferența constă în faptul că emoțiile sunt aplicate acum la sfârșitul explorării în loc să fie aplicate înaintea acesteia *împiedicând-o*.

Cercetarea

Uneori, metoda CoRt este denumită „metoda ochelarilor”. Dacă o persoană suferă de miopie și i se dau ochelarii potriviți, ea va putea să vadă la distanță mult mai clar. Reacțiile persoanei vor fi astfel adaptate acestei perspective îmbunătățite. Persoana poate întrebuința același sistem de valori folosit anterior — dar de data aceasta îl va aplica unei perspective îmbunătățite. Instrumentele de gândire, de exemplu PMI, îndeplinesc funcția ochelarilor, permițându-ne să vedem mai clar și mai departe. Astfel, reacționăm la ceea ce vedem.

O adolescentă de treisprezece ani a povestit că la început credea că PMI este un instrument foarte artificial, de vreme ce ea știa deja ceea ce simțea în legătură cu un anumit subiect. A continuat, povestind cum, atunci când a notat diferite observații sub P, M și I, a descoperit că reacția sa a fost total diferită, iar sentimentele i s-au modificat. Asta este exact ceea ce se așteaptă să se obțină. Odată ce o idee a fost concepută și notată sub oricare dintre titluri, ea nu poate fi „anulată” și va ajunge să influențeze decizia finală.

Odată, un băiat a afirmat că, pentru autoturismele galbene, curățenia reprezintă un „Plus”. Un alt băiat a declarat că era vorba de fapt de un „Minus”, deoarece „trebuia să spele autoturismul tatălui său”. Amândoi aveau dreptate. Băiatul care a făcut observația referitoare la curățenie atunci când s-a uitat în direcția Plus a avut dreptate. Băiatul care a făcut observația referitoare la curățenie atunci când s-a uitat în direcția Minus a avut și el dreptate. În cazul instrumentului PMI, nu privim valorile care rezidă în observație. Nu este o judecată de valoare. Căutăm să vedem ce observații se pot face atunci când privim într-o direcție sau alta. Această diferență este vitală.

O față se uită în direcția sud și vede clopotnița unei biserici. O altă față, dintr-o altă regiune, se uită în direcția nord și vede aceeași clopotniță. Biserica este în partea de nord sau în partea de sud? În mod evident, se află în ambele locuri. Același lucru se întâmplă cu PMI. „P” reprezintă o direcție de cercetare, la fel ca direcția „nord”. Privim în acea direcție, observăm și notăm ceea ce vedem. Pe urmă, privim în cealaltă direcție. Intenția este de a cerceta în mod eficient — *nu* de a atribui valori.

Sunt oameni care mă întreabă dacă este în regulă să parcurgi observațiile pe măsură ce apar, să le cataloghezi pe fiecare în parte, pentru ca apoi să le așezi într-o categorie numită „Plus”, „Minus” sau „Interesant”. Această abordare este complet eronată și anulează toate rolurile PMI. A cataloga observațiilor pe măsură ce apar este un exercițiu de clasificare. A *privi* într-o altă direcție este un exercițiu de cercetare. Este posibil ca procesele chimice de la nivelul creierului să difere puțin în momentul în care ne propunem să privim în direcția „Plus”, sau pozitivă, față de momentul în care privim în direcția „Minus”, sau negativă.

Deoarece ilustrează atât de bine cercetarea, PMI pare să reprezinte el însuși un curs de gândire în miniatură.

Interesant

„I”, sau elementul Interesant al PMI, are câteva funcții. El poate colecta toate observațiile și comentariile care nu sunt nici pozitive, nici negative. (Se poate adăuga faptul că, dacă o anumită observație apare atât în direcția P, cât și în direcția M, ea poate fi inclusă în ambele categorii fără nicio reținere.) De asemenea, I încurajează obiceiul voit de a explora un subiect în afara cadrului de catalogare, pentru a vedea ce anume este interesant la acea idee sau care este urmarea ei. O construcție simplă, ce poate fi de folos în

introducerea cercetării de tip I, este: „Ar fi interesant de observat dacă...” Cel care gândește este astfel mai degrabă încurajat să dezvolte ideea decât să o trateze ca fiind statică.

Un alt aspect al direcției „I” este acela de a observa dacă ideea naște o altă idee. Această noțiune a „valorii de mișcare” a unei idei va fi explorată mult mai bine în secțiunea destinată gândirii laterale din această carte.

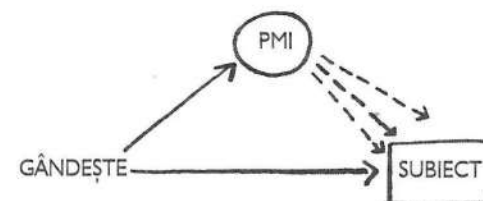
În cele din urmă, „I” antrenează mintea pentru a reacționa la interesul inerent conținut într-o idee și nu doar la sentimentele legate de judecarea acelei idei. Un gânditor ar trebui să fie capabil să spună: „Nu-mi place ideea ta, dar sunt câteva aspecte interesante legate de ea...” Experiența de zi cu zi atestă faptul că acest gen de reacție este unul cu totul neobișnuit.

Utilizarea PMI

Mulți oameni pretind că aplică deja PMI. Este posibil ca acest lucru să fie adevărat în situațiile în care există un grad mare de indecizie. Acesta nu este însă scopul principal al PMI. Din contră, PMI ar trebui folosit mai ales în situațiile în care nu avem *nicio îndoială* cu privire la o anumită situație, dar am decis instantaneu că ne place sau nu ideea (ca de pildă reacția elevilor din Sydney cu privire la cele 5 £ pe săptămână). Ca mecanism al minții, PMI este conceput anume pentru a ne obliga să cercetăm în situația în care considerăm cercetarea inutilă.

De exemplu, puteți să-i cereți unei persoane să „realizeze un PMI” în momentul în care a respins rapid propunerea pe motiv că ar fi fără valoare. Îi puteți cere unei persoane să „realizeze un PMI” atunci când se pare că există o reacție preconcepțuită referitoare la acea situație. PMI este folositor pentru că e mai indirect în comparație cu dezacordul sau confruntarea directă. În cazul PMI, îi

cereți unei persoane să-și manifeste inteligența cercetând subiectul. Acest fapt este total diferit față de a-i cere persoanei respective să-și dea cu părerea. În mod obișnuit, persoana căreia i se cere să realizeze PMI nu este reticentă deoarece simte că acest lucru nu va face decât să-i întărească punctul de vedere deja format.



Odată, am realizat un experiment cu 140 de directori executivi. I-am împărțit la întâmplare în două grupuri, în funcție de data de naștere a fiecăruia (număr par sau impar). Pe urmă, i-am făcut fiecărui grup o propunere pe care s-o aibă în vedere și să ia o hotărâre în privința acesteia. Un grup a primit o propunere legată de „o monedă datată astfel încât în fiecare an ea să fie imprimată cu anul corespunzător și să existe cursuri de schimb între aceste date”. Membrii celui alt grup au fost rugați să ia în considerare următoarea propunere: „Căsătoria să fie un contract posibil de reînnoit o dată la cinci ani.” Deciziile inițiale au fost adunate. Problemele au fost acum inversate. De data aceasta, a fost explicat PMI și fiecare persoană a fost rugată să-l parcurgă înainte de a lua o decizie. Dacă toți ar fi procedat în mod asemănător de la bun început, nu ne-am fi așteptat la nicio modificare (presupunând că grupurile au fost alese la întâmplare). Au apărut însă modificări. Înainte de PMI, un procent de 44% dintre membrii grupului s-a

pronunțat în favoarea monedei date, însă după efectuarea PMI doar 11% și-au menținut opinia inițială. În privința contractului de căsătorie, s-a obținut contrariul: înainte de PMI, un procent de 23% dintre membrii grupului s-a pronunțat în favoarea propunerii, dar după realizarea PMI acest procent a crescut la 38%.

Realizarea PMI nu echivalează cu enumerarea „argumentelor pro și contra”, care tinde să fie mai degrabă un exercițiu de catalogare. În plus, direcția „Interesant” permite luarea în considerare a acelor chestiuni care nu s-ar încadra nici la pro, nici la contra.

Două etape

Astfel, în loc să reacționeze pur și simplu față de situație, ca apoi să încerce să-și explice reacția, cel care gândește trece acum printr-un proces format din două etape. Prima etapă constă în îndeplinirea, în mod intenționat, a operației PMI. A doua etapă constă în observarea și reacția față de ceea ce a apărut în urma cercetării PMI. Se aseamănă foarte bine cu întocmirea unei hărți, reacționând apoi la ceea ce conține harta.

Practica

Cu toate că, în aparență, PMI este foarte simplu, eficiența lui nu trebuie subestimată. Am avut ocazia să văd cu propriii mei ochi cum o discuție aprinsă, cu o mare încărcătură emoțională, s-a transformat radical utilizând PMI, ajungându-se de la prejudecată la atenție față de subiect. Odată ce percepția este îndreptată într-o anumită direcție, ea nu poate să nu observe, și, odată observat, un fapt nu poate trece neobservat.

Cheia este practica. Practicați efectuând PMI dumneavoastră înșivă și practicați pretinzându-le celorlalți acest

lucru. Aceasta poate să devină o simplă instrucțiune de stenografie. Ciudățenia literelor este importantă pentru a focaliza atenția. Simplul îndemn adresat cuiva de a lua în considerare punctele pozitive și cele negative înseamnă mult prea puțin pentru a fi eficient.

Exersarea unui PMI poate fi realizată la nivelul fiecărui punct enumerat mai jos. Se vor acorda trei minute pentru fiecare PMI. Elementele pot fi parcurse individual sau într-un grup de discuții restrâns.

1. Ce credeți despre propunerea ca toată lumea să poarte o banderolă care să indice dispoziția în care se află persoana respectivă?
2. Ar trebui ca fiecare copil să adopte o persoană vârstnică de care să aibă grijă?
3. Închisorile de weekend pentru tinerii infractori reprezintă o idee bună?
4. Ar trebui ca toată lumea să aibă dreptul să indice modul în care vor fi cheltuite impozitele plătite?
5. Ar trebui ca playerele video să conțină un cip special care să nu permită difuzarea imaginilor violente?
6. Ar trebui interzisă circulația autoturismelor în centrul orașelor?

3 ALTERNATIVE

Tendința naturală a gândirii este aceea de a susține un punct de vedere la care s-a ajuns prin alte mijloace. În aceasta constă importanța PMI ca instrument: neutralizează o tendință naturală. În paralel, căutarea intenționată de alternative reprezintă o parte extrem de importantă a deprinderii de a gândi, deoarece și ea neutralizează tendința naturală a minții. Tendința naturală a minții se îndreaptă către certitudine, siguranță și aroganță. Acest fapt izvorăște din modul în care funcționează mintea ca sistem de construire și de utilizare a modelelor, sistem pe care îl voi descrie în secțiunea următoare. Mintea dorește să recunoască și să identifice cu certitudine și cât mai repede posibil. Certitudinea recunoașterii semnifică faptul că acțiunea poate fi întreprinsă. Încălceala alternativelor presupune că nicio acțiune nu poate fi încă întreprinsă deoarece este dificil să te miști în mai multe direcții simultan, fapt ce devine imposibil dacă unele dintre acestea sunt contradictorii. Alternativele sugerează și nehotărârea, confuzia.

Un medic bun dorește să pună diagnosticul și să înceapă tratamentul. Această metaforă a doctorului ilustrează dilema. În calitate de pacient, ce ai prefera: un doctor care să ajungă la un diagnostic rapid, bazat pe experiența sa con-

siderabilă, să insiste cu aroganță asupra lui și să vă trateze cu o încredere nemăsurată, sau un medic care să vă examineze cu atenție, să găsească cât mai multe alternative posibile pe care să le verifice prin analize, iar în cele din urmă să ajungă la un diagnostic și să vă trateze în cunoștință de cauză (păstrând în minte posibilitatea modificării diagnosticului). În practică, s-ar putea să preferați primul medic, cu încrederea sa nemărginită. Cu siguranță că nu ați dori ca cel de-al doilea medic să vă prezinte toate alternativele posibile sau acesta să fie nesigur ori confuz. Cu toate acestea, din punct de vedere intelectual, ați lua în considerare faptul că marea încredere a primului medic se manifestă și în cazul în care acesta pune un diagnostic greșit.

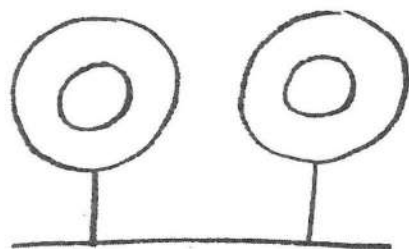
Mintea tinde să funcționeze la fel ca primul medic, deoarece viața merge înainte, iar agitația alternativelor aduce cu sine un fior de nehotărâre.

Din pricina acestei tendințe naturale a minții, avem nevoie de un instrument rațional. Cu ajutorul PMI, dorim să ne asigurăm o instruire concretă pe care să o putem folosi apoi pentru noi înșine sau pentru alte persoane ori de câte ori este necesară căutarea unor alternative. Instrumentul este APO (A pentru Alternative; P pentru Posibilități; O pentru Opțiuni). Vom studia ulterior, în această secțiune, latura practică a acestui instrument.

Alternative ușoare

Uneori, este ușor și distractiv să cauți alternative. Fiecare alternativă pe care o descoperim ne oferă o anumită satisfacție. Desenul de mai jos nu reprezintă nimic în mod particular. Sarcina constă în alcătuirea unei liste care să cuprindă toate lucrurile pe care le-ar putea simboliza. În această fază, puteți să lăsați cartea deoparte și să căutați cât

mai multe alternative. Sau puteţi să citiţi sugestiile enumerate mai jos, iar pe urmă să adăugaţi altele.



- două baloane umplute cu heliu
- gogoşi pe băţ
- bomboane mentolate pe băţ
- flori
- copaci
- țință (pentru persoanele cu strabism convergent)
- capetele unor tuburi lungi
- patine cu roțile răsturnate
- văzuți de sus, doi bucătari care prăjesc ouă pe o verandă, și așa mai departe...

Sarcina este amuzantă și nu foarte dificilă. Cu toate acestea, e greu să surprinzi *toate* posibilitățile. Foarte adesea, o alternativă ce pare evidentă, la o analiză ulterioară este extrem de evazivă — până când altcineva o sugerează.

Imaginați-vă un pahar cu apă așezat pe o masă. Sarcina constă în golirea paharului. Nu aveți voie să deteriorați paharul sau să-l răsturnați. Câte abordări diferite vă vin în minte? Ca mai înainte, puteți să lăsați cartea deoparte și să enumerați aceste abordări sau puteți să citiți mai departe și să adăugați alte alternative.

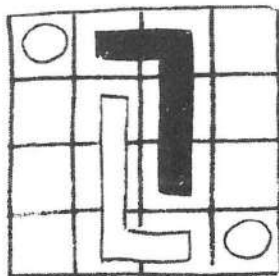
- sifonați sau absorbiți apa
- evacuați apa
- utilizați un detergent și baloanele rezultate
- acțiune capilară (cu o cârpă)
- evaporați apa prin fierbere
- înghețați apa și ridicați-o
- sticlă centrifugă
- puneți nisip, pietricele sau obiecte de sticlă pentru a înlocui apa
- folosiți buretele sau un material absorbant
- folosiți un balon pentru a extrage apa, iar pe urmă ridicați, și așa mai departe...

Încă o dată, această sarcină este relativ ușoară deoarece nu există decât puține constrângeri (în privința practicabilității, a costului, a dezordinii etc.).

Alternative mai dificile

Cu mulți ani în urmă, stăteam lângă faimosul matematician și profesor Littlewood la o cină oferită de Colegiul Trinity. Discutam despre posibilitatea ca și calculatoarele să joace șah. Am convenit că șahul este dificil din pricina numărului mare de piese și a diferitelor mutări. Părea o provocare interesantă să proiectezi un joc care este cât se poate de simplu și care, totuși, putea fi jucat cu un anumit grad de îndemânare. Ca urmare a acelei provocări, am conceput „Jocul L”, în care fiecare jucător are doar o piesă (piesa în formă de L). Pe rând, jucătorii mută această piesă în locurile libere (prin ridicare, întoarcere, mutarea de-a lungul tablei într-un loc liber etc.). După mutarea piesei în formă de L, jucătorul — dacă dorește — mută una dintre piesele mici și neutre (sub formă de cerc în desen) în orice altă poziție. Obiectivul jocului este acela de a bloca piesa în

formă de L a adversarilor, astfel încât nicio mișcare să nu mai fie posibilă.



Jocul este prezentat în desenul alăturat. Se poate observa poziția de pornire. Câte mutări alternative sunt posibile pentru jucătorul care începe jocul? Eu cred că 60, dar sunt incluse și mișcările pieselor neutre. Chiar și mișcările alternative ale piesei în formă de L nu sunt evidente imediat pentru persoana care nu cunoaște jocul.

O altă temă. În câte moduri puteți împărți un pătrat în patru părți egale, astfel încât fiecare parte să aibă aceeași dimensiune, formă și suprafață? În practică, majoritatea oamenilor pot descoperi șase sau șapte modalități diferite. Există, de fapt, un număr infinit de modalități de divizare a unui pătrat în acest fel. Există, de asemenea, câteva modalități alternative de creare a acestei varietăți infinite de forme. În acest caz, câteva dintre aceste abordări nu sunt atât de ușor de descoperit — cu toate acestea, toate sunt evidente la o privire ulterioară.

Dificultatea reală

Când începem efectiv să căutăm alternative nu este deloc dificil să găsim câteva (s-ar putea însă să fie greu să găsim multe și aproape imposibil să le găsim pe toate). În primul rând, adevărata dificultate constă în a începe căutarea alternativelor.

Cu ceva timp în urmă, a trebuit să prind un zbor dimineața devreme de la Los Angeles la Toronto, așa că am fixat ceasul deșteptător din camera de hotel să sune la ora 4:30. Era unul dintre acele ceasuri deșteptătoare cu radio. La ora

4:30, alarma s-a declanșat. Fiind conștient de ora matinală și de prezența vecinilor, am apăsător butonul de amânare care se presupune că îți mai acordă câteva minute de somn. Nicio reacție. Am apăsător întrerupătorul „oprit”. Nicio reacție. Am încercat să resetez ora alarmei. Nicio reacție. Am scos aparatul din priză. Nicio reacție. (Acest lucru nu este atât de surprinzător deoarece multe ceasuri deșteptătoare au baterii care le mențin în funcțiune în cazul întreruperilor de curent). Am așezat o pernă peste ceas. Nicio reacție. În acel moment, se părea că existau două posibilități: puteam să sun la recepție și să întreb cu voce scăzută cum aș putea să opresc alarma sau puteam să arunc ceasul într-o găleată cu apă. De-abia atunci — și asta din întâmplare — mi-am dat seama că zgomotul asurzitor nu venea de la ceasul cu radio, ci de la celălalt ceas pe care îl programasem și de care uitasem complet.

Morala poveștii constă în faptul că nici măcar o secundă n-am luat în considerare faptul că putea să existe și o altă sursă a zgomotului. Părea atât de evident faptul că *trebuia* să fie vorba de ceasul cu radio pe care îl programasem, încât nu avea rost să caut alte alternative. Dacă aș fi făcut acest lucru, m-aș fi scutit de multe bătăi de cap. Și toate acestea i se întâmplau unei persoane care, din când în când, se consideră a fi creativă.

Există și o povestire compensatorie. La un seminar pe care l-am ținut în Australia, un informatician mai în vârstă părea să întâmpine dificultăți în aprecierea scopului gândirii laterale. După pauza de cafea, a venit la mine entuziasmat. Mi-a spus: „Timp de douăzeci și cinci de ani mi-am pus două plicuri de zahăr în cafea. Am deschis întotdeauna fiecare plic separat. Astăzi, fără să mă gândesc în mod intenționat la acest lucru, m-am trezit așezând un pachet

deasupra celui alt și făcând o singură operație de deschidere. Mult mai simplu.“

În ambele povestiri, dificultatea nu consta în găsirea unei alternative, ci în *căutarea* efectivă a acesteia.

Dincolo de ceea ce e adecvat

Există un experiment simplu care, în cazul meu, a funcționat de fiecare dată. Două scânduri mici sunt așezate pe podea. Fiecare dintre ele are o gaură la capăt. De fiecare scândură e înfășurat un șnur. Sarcina constă în a folosi scândurile pentru a traversa încăperea astfel încât nicio parte a corpului sau hainele să nu vină în contact cu solul.

Uneori, gânditorul stă pe una dintre scânduri și împinge cealaltă scândură în fața sa, se deplasează până la ea, recuperează prima scândură și o împinge mai departe. Acest gen de abordare în stilul „de pe o piatră pe alta“ funcționează, dar este lent.

O rezolvare mai des întâlnită este utilizarea șnurului pentru a lega o scândură de fiecare picior, urmată de deplasarea prin cameră ca pe schiuri.

O abordare mai bună — pe care nu am văzut-o nicio dată utilizată în mod spontan — este să uiți de una dintre scânduri. Șnurul este legat de partea superioară a scândurii rămase. Gânditorul pășește pe acea scândură, folosește șnurul pentru a ține scândura lipită de tălpi și sare prin cameră foarte repede.

Soluția „tărării picioarelor“ pare atât de evidentă și de adecvată, încât nu apare nevoia de a porni în căutarea unei alternative. Mulțumirea cu o soluție sau abordare „adecvată“ este cel mai mare blocaj în fața oricărei căutări a unei alternative mai bune.

Într-o carte anterioară, *Practical Thinking*, am inventat expresia „Efectul Venus și satul“. Locuitorii unui sat izolat

știu că cea mai frumoasă fată din localitate este și cea mai frumoasă din lume. Ei nu pot să conceapă faptul că poate exista o fată mai frumoasă până când nu au trăit experiența acelei frumuseți superioare. Același lucru se întâmplă în știință, industrie, guverne și în alte domenii. Ne mulțumim cu ceea ce avem deoarece nu putem concepe altceva mai bun — și până în momentul în care putem concepe ceva mai bun nu suntem motivați să căutăm altceva. Doar prin conștientizarea acestui fapt și printr-un efort de voință vom putea porni în căutarea unor alternative — știind că în majoritatea cazurilor nu vom găsi ceva mai bun, dar, cu toate acestea, fiind dornici să investim în acel timp de gândire.

În aceeași carte, am prezentat ceea ce am numit „a doua lege a lui de Bono“. Aceasta afirmă într-un mod cât se poate de simplu:

„Dovada nu poate fi decât lipsa imaginației.“

Adesea suntem convinși de valabilitatea unei ipoteze doar pentru că nu ne putem imagina o explicație alternativă. Un exemplu clasic în acest sens îl reprezintă teoria evoluției formulată de Darwin. Este plauzibilă, rațională și mai bună decât orice altceva. Este, de asemenea, imposibil de demonstrat. Dovada noastră se bazează pe lipsa de imaginație atunci când vine vorba să ne gândim la un mecanism mai bun. În mod similar, putem să respingem evoluția lamarckiană deoarece nu ne putem imagina cum a apărut. O parte a teoriei lui Darwin este o tautologie: dacă ceva supraviețuiește, atunci trebuie să fie vorba de un supraviețuitor. În ceea ce privește mecanismul darwinian al schimbărilor, acest lucru s-ar putea întâmpla foarte bine în cazul virusilor sau al bacteriilor, care trec de-a lungul generațiilor de câteva mii de ori mai repede decât animalele. Modificarea trece atunci asupra animalului prin transfer genetic,

despre care știm că poate să aibă loc. Sau putem avea chiar o evoluție non-genetică, prin stimulente chimice și inhibitori transmiși de la mamă la copil într-o continuitate neîntreruptă (aceasta ar putea să ducă la lamarckianism).

În ansamblu, teoriile adecvate din știință reprezintă cel mai mare blocaj în calea progresului. Cu toate acestea, acordarea unei libertăți absolute tuturor teoriilor fantastice și confuze ar fi ceva absolut nepractic.

În practica științifică, rămânem la aceeași ipoteză până când o putem respinge. Atunci o înlocuim cu una mai bună. Pentru a respinge ipoteza, facem experimente prin care sperăm de fapt să o confirmăm (așa e natura umană și de asta are nevoie orgoliul omului). Eroarea, în cazul acestui tip de abordare, constă în faptul că ipoteza existentă ne determină percepțiile și genul de probe pe care le căutăm. Astfel încât este nevoie adesea de o greșală, de un accident sau de o întâmplare pentru a ne furniza proba supărătoare pe care nu am fi căutat-o niciodată, având la îndemână ipoteza tradițională. Ce este de făcut? Răspunsul cel mai simplu este schimbarea abordării. În loc să păstrăm pur și simplu cea mai bună ipoteză, ne petrecem timpul generând alternative — nu pentru a le respinge în favoarea celei mai bune, ci pentru a ne permite să privim lucrurile în ansamblu. Însă oamenii de știință, ca mulți alții, nu au fost niciodată interesați în mod deosebit de operațiile de gândire.

APO

Așa cum am menționat mai devreme, APO este abrevierea pentru Alternative, Posibilități și Opțiuni. Cele trei cuvinte există pentru a face APO pronunțabil. În unele situații, un cuvânt sau altul poate să pară mai adecvat, însă nu se va face nicio încercare de distincție între ele. A realiza un

APO înseamnă a face un efort deliberat pentru a genera alternative în acel moment.

În ceea ce privește PMI, APO nu face altceva decât să reînnoiască dorința de a căuta alternative „chiar în acest moment”. Nu este vorba de magie, ci de o metodă extrem de eficientă. Ea transformă o dorință generală într-o instrucțiune de operare specifică (sau „concept activ”). Putem să aruncăm acum o privire asupra câtorva dintre situațiile în care ne-am putea dori să „facem un APO”.

Explicație

La o benzinărie, un tânăr este văzut turnând canistre de bere în rezervorul mașinii sale. Realizați un APO pentru acest exemplu. Ce explicații ar putea avea acest tip de comportament? Mai jos, sunt date câteva alternative de pornire. Încercați să adăugați altele:

- Nu era mașina lui: o sabota.
- Era beat.
- Era un spot publicitar pentru bere.
- Era benzină, dar pompa era defectă, așa că a folosit canistre.

Când vine vorba de analiza comportamentului celorlalți, de încercarea de a explica un anumit entuziasm înregistrat în rândul electoratului politic sau în examinarea comportamentului de piață, trebuie să creăm explicații alternative oricât de verosimilă ne-ar părea una dintre ele. Căutarea nu urmărește doar identificarea celei mai verosimile explicații, ci și a altora. Explicația reprezintă un domeniu în care este mult prea ușor să fii prins în capcană de ceea ce este acceptabil.

Ipoteză

Chiar dacă bărbații fumează mai puțin, se pare că femeile fumează mai mult. Realizați un APO legat de această constatare și prezentați câteva ipoteze alternative explicând acest fenomen. Se întâmplă ca o ipoteză să fie virtual aceeași cu o explicație. În general, o explicație face referire la o singură întâmplare sau moment, pe când o ipoteză face referire la un proces sau la o orientare. Așa cum am menționat mai devreme, trebuie să generăm ipoteze alternative, oricât de tentați am fi să considerăm una dintre ele ca fiind cea mai bună și „adevărată“.

Percepția

În Noua Zeelandă, discutăm la un moment dat cu un grup de industriași cu experiență despre posibilitățile de dezvoltare. Mulți dintre ei se plâneau de faptul că în Noua Zeelandă existau atât de multe restricții și regulamente, încât era dificil să urmărești ocaziile de dezvoltare. Unul dintre ei a privit lucrurile într-un mod alternativ. S-a referit la regulamente în mod optimist: „Dacă înveți cum să faci față regulamentelor, gândeți-vă cât de eficiente sunt acestea în ceea ce privește ținerea pe loc a concurenței — așa că eu văd în ele o sporire a ocaziilor.“

Un proiect de cercetare a fost aspru criticat pentru irosirea banilor atunci când a arătat faptul că în școlile cu piscine copiii petreceau mult timp înotând. Realizați un APO pe baza acestei afirmații: din ce alt punct de vedere ați mai putea privi acest proiect?

Probleme

În ceea ce privește problemele, APO se referă la câteva aspecte. Primul se află în definiția problemei. Cea mai bună definiție a unei probleme poate fi găsită doar desco-

perind soluția și revenind apoi asupra ei. Putem căuta însă definiții alternative ale problemei. Realizați un APO pentru definițiile alternative referitoare la problema traficului de vârf în transportul citadin.

Când vine vorba de analizarea problemei, putem genera mai multe abordări în loc să o căutăm doar pe cea mai bună chiar de la început. Realizați un APO pentru abordările privind traficul de vârf din orașe: încercați să găsiți patru abordări diferite.

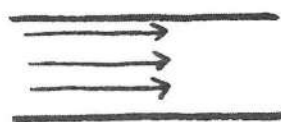
În cele din urmă, când avem soluția adecvată a unei probleme, putem trece dincolo de ceea ce e adecvat, căutând diferite soluții. Satisfacția oferită de găsirea unei soluții ne determină să fim foarte refractari în privința căutării altei soluții. De altfel, cealaltă soluție poate fi descoperită de altcineva!

Privire generală

O problemă reprezintă ceva ce suntem obligați să dezbatem. În cadrul unei treceri în revistă trebuie să depunem un efort de voință pentru a privi din nou la ceea ce nu reprezintă o problemă, ceea ce se desfășoară în parametri rezonabili, ceea ce nu necesită atenție. Cu toate acestea, revizuim pentru a vedea dacă procesul poate fi simplificat, îmbunătățit sau dacă poate deveni mai productiv. Acest lucru implică întotdeauna observarea altor modalități de desfășurare a operației (dar și dacă ea trebuie realizată). Realizați un APO (revizuind) cu privire la ambalarea tabletelor de ciocolată.

Proiectarea

În proiectare, tot ceea ce ne propunem să creăm urmărește să atingă un anumit scop. Într-un fel, dispunem de mai multă libertate decât în cazul rezolvării de probleme,

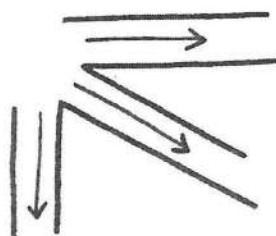


ACEEAȘI DIRECȚIE

deoarece, cu condiția să atingem scopul, putem utiliza abordări și stiluri diferite.

Important aici — în ceea ce privește APO — este să-ți dai seama când să folosești alternative care se află în cadrul aceleiași abor-

dări generale și când să folosești o abordare complet diferită. De prea multe ori, constat acest lucru din proprie experiență, o abordare alternativă propusă este doar o alternativă din cadrul aceleiași abordări fundamentale.



DIRECȚII DIFERITE

Realizați un APO pentru designul unui telefon.

Decizia

Școlile de instruire în domeniul afacerilor și al managementului pun mare accent pe luarea deciziilor — așa cum voi proceda și eu mai târziu în această carte. Se presupune că alternativele sunt evidente și ușor de găsit. Cu toate acestea, foarte adesea, dificultatea în luarea unei decizii provine din incapacitatea de a găsi suficiente alternative. Trebuie să transferăm o parte a atenției de la luarea unei decizii asupra generării de alternative. Un concurent scade prețul sulișilor de hârtie igienică pe care le vinde compania dumneavoastră. Sunteți rugat să vă hotărâți dacă ar trebui să scădeți și dumneavoastră prețul pentru a vă alinia la cel practicat de concurent. Realizați un APO al alternativelor disponibile pentru decizia dumneavoastră.

Cursul acțiunii

Mi s-a spus că există un proverb evreiesc care afirmă că dacă există două modalități de a acționa, ar trebui ca întotdeauna s-o adoptați pe a treia. La fel ca în cazul luării deciziilor, se transferă atenția asupra căutării alternativelor. Găsirea unor cursuri ale acțiunii implică rezolvarea de probleme, proiectare și luarea de decizii. Realizați un APO pentru modalitățile de a acționa care vă sunt la îndemână dacă ați inventa un joc nou pentru copii.

Proгноза

În afaceri, ca în multe alte domenii, este important să încercați să spuneți ceva despre viitor. Deciziile luate și planurile adoptate în prezent vor opera în viitor. Investițiile făcute în prezent vor da roade în viitor. Toate prognozele se bazează pe extrapolarea tendințelor prezente. Oricât de incorectă ar fi această metodă, nici nu se pune problema ca o persoană să fie convinsă să creadă într-o prognoză obținută în vreun fel sau altul. Cu toate acestea, vor exista discontinuități, iar viitorul nu va consta doar în continuarea tendințelor actuale. Cea mai bună modalitate de acțiune este aceea de a genera deliberat alternative viitoare și de a le permite să ne îmbogățească percepția, deși nu le vom da niciodată crezare până în clipa în care devin realitate. Literatura științifico-fantastică îndeplinește un rol fundamental în această privință. Realizați un APO despre posibile scenarii legate de industria divertismentului.

Lista de mai sus, conținând situațiile în care un APO ar putea fi de folos, nu este completă. Ar trebui să aruncăm o privire asupra negocierii, comunicării, căutării de oportunități, investițiilor, managementului proiectelor etc. Ceea ce contează este să fim capabili să ne spunem nouă înșine

sau celorlalți membri ai grupului, „să facem un APO în acest moment“.

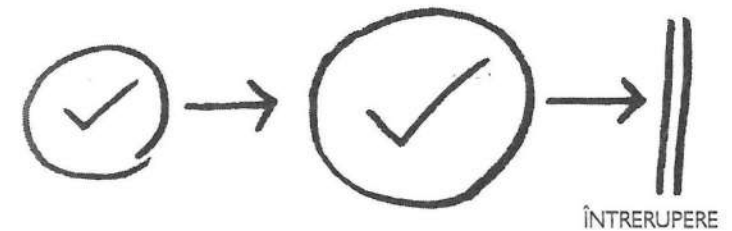
Caracterul practic

Există două obiecții generale în legătură cu modul de desfășurare a unui APO. Prima se referă la faptul că acesta reprezintă o pierdere de vreme și creează muncă suplimentară, iar a doua susține că prea multe alternative determină o stare de indecizie. Ambele obiecții sunt într-o măsură justificabile.

Răspunsul la prima obiecție este că nu se poate ști dacă prima soluție găsită a unei probleme este cea mai bună până în momentul în care nu se depune un oarecare efort pentru a găsi și alte soluții. Alternativele suplimentare în situația luării unei decizii sporesc într-adevăr munca depusă pentru optarea în favoarea uneia dintre acestea. Acest fapt este neplăcut. Nu veți lua niciodată o decizie mai bună diminuând numărul alternativelor. Persoanele care nu agreează munca pe care o implică luarea unei decizii ar trebui să se orienteze spre un alt domeniu de activitate.

Răspunsul la cea de-a doua obiecție este acela de a fi neînduplecat în privința întreruperilor practice. Se pare că Sir Robert Watson-Watt, părintele radarului, avea o vorbă: „Azi ai o idee bună, mâine vei avea o idee mai bună, iar cea mai bună idee o vei avea... niciodată.“ Sunt într-un total de acord. Proiectantul care modifică mereu proiectul face ca producția să devină imposibilă. Dacă mi-aș rescrie manuscrisele, le-aș îmbunătăți — dar nu aș reuși niciodată să le public deoarece procesul de perfecționare poate fi infinit.

Așa că întreruperile practice și termenele-limită sunt necesare la fel ca și acceptarea proiectelor.



În primul rând, nu ar trebui să șovăim atunci când se pune problema căutării de alternative bazându-ne pe faptul că nu putem concepe altceva mai bun în afară de ceea ce avem deja. În al doilea rând, nu ar trebui să ne temem să căutăm alternative din cauza disputelor pe care acestea le-ar putea provoca.

Alternative și creativitate

Lipsiți de bunăvoința de a căuta alternative, rămânem prizonierii trecutului și ai lucrurilor care, odată cu trecerea timpului, au devenit o rutină. Dacă găsiți alternative, puteți oricând să le respingeți în cazul în care nu le considerați superioare situației actuale. Dacă însă nu găsiți niciodată alternative, nu veți avea de ales.

Generarea alternativelor deschide calea unor noi posibilități. Așa cum am menționat în introducerea acestei cărți, sistemul „posibilităților“ a reprezentat forța motrice pentru succesul științei și tehnologiei occidentale.

Instrumentul care semnalizează în mod deliberat nevoia de a căuta alternative este un instrument-cheie de gândire.

Cu atât mai mult avem nevoie de el cu cât mintea tinde spre un șablon, căutând siguranță, nu alternative.

Încercați următoarele exerciții:

1. O persoană care de regulă este punctuală începe să întârzie. Care sunt explicațiile alternative?
2. Numărul de furturi prin efracție crește brusc. Dați câteva explicații posibile pentru acest fenomen.
3. Un nou magazin de antichități se deschide peste drum de magazinul dumneavoastră de antichități. Ce acțiuni alternative ar trebui să aveți în vedere?
4. Aveți de parcurs o distanță mare până la locul de muncă. Străzile sunt din ce în ce mai aglomerate. Ce acțiuni alternative ar trebui să aveți în vedere?
5. Doriți să contribuiți la descurajarea tineretului cu privire la fumat. Care sunt abordările alternative care ar putea să funcționeze?
6. Oferiți câteva abordări alternative pentru rezolvarea problemelor avute cu un elev dificil.

4 PERCEPȚIE ȘI TIPARE

Care este scopul principal al gândirii?

Scopul principal al gândirii este desființarea acesteia. Minte funcționează pentru a da un înțeles confuziei și nesiguranței. Minte funcționează pentru a recunoaște în lumea exterioară șabloanele familiare. De îndată ce un șablon este recunoscut, mintea i se adaptează și îl pune în aplicare — nu mai este nevoie de gândire. De îndată ce ajungi pe un drum familiar, nu trebuie să te mai orientezi pe hartă, să folosești un compas, să întrebi care este direcția bună sau chiar să citești semnele rutiere. Într-un fel, mintea noastră este o continuă căutare a acestor drumuri familiare care fac ca gândirea să devină inutilă.

Cum se formează însă aceste șabloane și cum le folosește mintea? În ce mod ne afectează gândirea și ce este de făcut?

Pentru a înțelege gândirea, trebuie să știm câte ceva despre felul în care funcționează mintea ca sistem de procesare a informațiilor. Acesta este subiectul pe care doresc să-l dezbăt în acest capitol.

Acest capitol vorbește despre conștientizare. PMI și APO sunt instrumente care pot fi exersate și folosite. Sper ca în acest capitol să exemplific câteva aspecte legate de modul

în care funcționează mintea. O asemenea conștientizare este o parte importantă a deprinderilor de gândire generale.

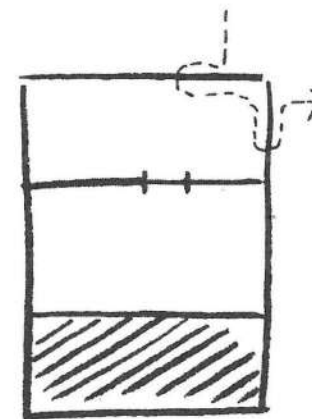
Percepția

În cartea *The Mechanism of Mind* am relatat următoarea întâmplare.

În prima zi petrecută la Oxford, urma să merg la o petrecere în Londra. Porțile colegiului se închideau la miezul nopții, iar eu știam că urma să mă întorc târziu. Așa că am rugat pe cineva care cunoștea zona să mă lămurească cum puteam intra înapoi în campus. Mi-a spus că era destul de simplu. Trebuia să trec peste un gard de piatră, apoi peste al doilea gard, iar pe urmă trebuia să sar din vârful magaziei de biciclete în curtea pătrată. M-am întors pe la ora trei dimineața și am început să escaladez primul gard, care avea o înălțime de aproximativ patru metri și jumătate. Am coborât de cealaltă parte și am continuat până când am ajuns la al doilea gard de piatră, care avea aceeași înălțime. Am trecut și peste al doilea gard. A durat destul de mult până să-mi dau seama că mă aflam din nou pe pajiște. Sărisem înăuntru, iar apoi afară, așa cum se poate observa din desenul care urmează. Am luat-o de la capăt. De această dată, am fost mai atent atunci când a trebuit să sar peste al doilea gard. Am descoperit o poartă de fier care îmi asigura un punct de sprijin mai bun. M-am cățarat până în vârful porții care, în clipa imediat următoare, s-a deschis balansându-se ușor: nici măcar nu fusese închisă. În cele din urmă, am intrat.

Le povesteam această întâmplare participanților la întrunire, când unul dintre ei a mărturisit faptul că a avut parte de o experiență similară în același loc. Se pare, totuși, că băuse ceva mai mult. S-a cățarat pe gard, și-a pierdut echilibrul și a căzut. Acest lucru nu l-a îngrijorat prea tare.

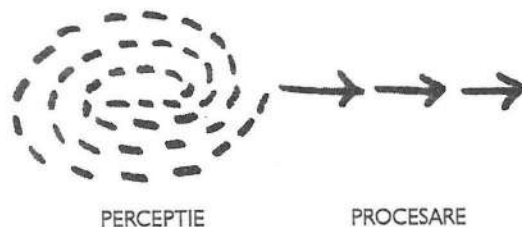
S-a ridicat în picioare și a continuat să escaladeze zidul de piatră. Din nefericire, căzuse spre *interior*. Așa că descoperise faptul că, într-adevăr, ajunsese din nou pe pajiște.



Concluzia celor două povestiri este foarte evidentă: măiestria în cățărarea pe ziduri nu ne asigură alegerea gardului potrivit. Concluzia are o semnificație profundă pentru gândire, deoarece „cățărarea” reprezintă „procesarea”, iar „identificarea gardului” este „percepția”. Prin urmare, măiestria procesării nu compensează inadvertențele de percepție.

Percepția este modul în care privim lucrurile. Procesarea este ceea ce facem cu acea percepție. În gândire, am acceptat trei erori. Prima este că nu contează de unde începi (de exemplu, percepția dumneavoastră), deoarece dacă gândești că este suficient de bună vei găsi răspunsul corect. A doua constă în faptul că din miezul situației, prin utilizarea unei procesări suplimentare, poți să precizezi de unde ar fi trebuit să începi. A treia eroare constă în faptul că percepția tradițională este suficientă datorită evoluției ei

de-a lungul timpului, trecând prin nenumărate experiențe. Aceste trei erori ne-au pus pe gânduri cu privire la etapa procesării, pentru care am creat instrumente minunate, cum este, de pildă, matematica. Am neglijat sfera percepției fiindcă nu consideram că puteam contribui cu ceva.



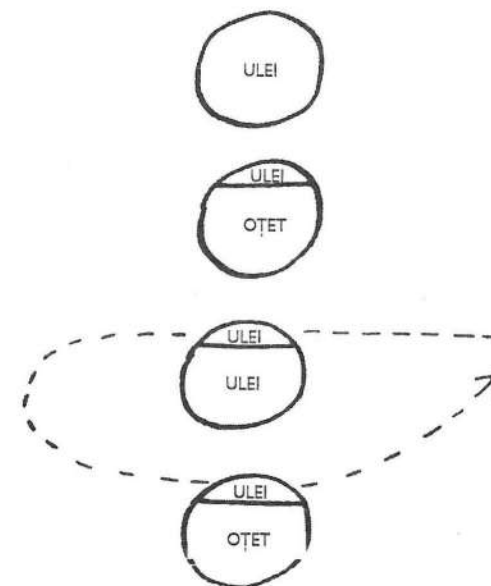
Paradoxul constă însă tocmai în crearea calculatorului, cu minunatele sale capacități de „procesare”, care a atras atenția din nou asupra sferei percepției. Odată ce procesarea este considerată indiscutabilă, atunci percepția devine și mai importantă, deoarece modul în care privim o situație va determina ceea ce putem face referitor la aceasta.

În viața curentă, majoritatea proceselor de gândire se desfășoară în sfera percepției: cum ajungem să privim lucrurile. Doar în situațiile speciale trebuie să realizăm procesări elaborate. În viitor, vom avea posibilitatea de a delega calculatoarelor tot mai multe etape de procesare. Acest fapt lasă pe seama oamenilor modul de gândire perceptual. Iar noi trebuie să devenim tot mai buni la acest tip de gândire.

Exemplificarea mea preferată legată de problema percepției este problema uleiului și a oțetului (care apare în altă parte ca problema apei și a vinului). Sunteți pe punctul de a pregăti un sos pentru salată și aveți în fața dumneavoastră un pahar cu ulei de măsline și un pahar cu oțet de vin. Luați o lingură de ulei din paharul cu ulei și o turnați în

paharul cu oțet. Amestecați bine, iar apoi luați o lingură din amestec și o vărsați înapoi în paharul cu ulei. Vă opriți aici. Se află acum mai mult ulei în oțet sau mai mult oțet în ulei? (Nu contează asta, dar putem să presupunem că lingura reprezintă mai puțin de o cincime din volumul paharului.)

Am scris într-o carte anterioară, *The Use of Lateral Thinking*, că mie mi se părea că volumul de ulei din oțet este același cu volumul de oțet din ulei. Editorii mei au fost foarte sceptici cu privire la această afirmație. După publicare, un logician a scris într-o manieră politicoasă despre eroarea făcută de mine. El afirma că lingura de ulei conținea ulei pur. Cealaltă lingură era plină cu amestec, și de aici rezultă faptul că ea conținea mai puțin oțet decât volumul de ulei din prima lingură. Astfel, ar trebui să fie mai mult ulei în oțet decât oțet în ulei. Logica pare impecabilă. Percepția este însă greșită.



O abordare diferită a acestei probleme este prezentată mai sus. Cele două linguri au același volum. Prima lingură conține numai ulei. Cea de-a doua lingură conține un amestec, fapt evident prin aceea că uleiul plutește deasupra oțetului. De unde provine însă această cantitate mică de ulei? În mod clar, din paharul cu oțet. Dar acest pahar nu a conținut ulei la început. Astfel, cantitatea mică de ulei a efectuat un traseu în cerc închis: trecând din prima lingură în cea de-a doua lingură. Călătoria se încheie în locul în care a început, așa că nu e cazul să o luăm în considerare. Dacă știm să scădem aceeași cantitate de ulei din ambele linguri, este foarte probabil să rămânem cu volume egale în fiecare: într-un caz e vorba de volumul de ulei, iar în celălalt caz de volumul de oțet. Prin urmare, schimbul de ulei și de oțet trebuie să fie egal. Nu contează absolut deloc cât ulei se întoarce în paharul cu ulei. De fapt, nici măcar nu contează dacă uleiul este amestecat în paharul cu oțet.

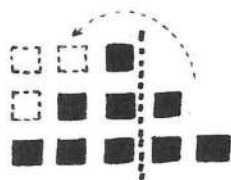
Dacă adunați numerele impare, începând cu 1, veți obține de fiecare dată un număr ridicat la pătrat.

$$1+3=4=2^2$$

$$1+3+5=9=3^2$$

$$1+3+5+7=16=4^2$$

Cum ați putea demonstra faptul că afirmația de mai sus este permanent valabilă? Există mai multe abordări posibile ale acestei probleme. O abordare deosebit de ușoară este prezentată mai jos.

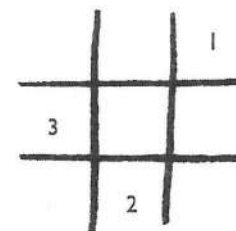


Numerele reprezintă cutii așezate într-o grămadă. Dacă am aduna toate rândurile, am obține $1+3+5+7\dots$. Dacă am înălța grămada, am aduna într-adevăr următorul număr impar. Tot ceea ce trebuie să facem acum este să luăm o cutie din grămadă și să arătăm modul în care se potrivește în partea cealaltă — rezultând astfel un pătrat. Acesta va rezista întotdeauna, indiferent de înălțimea grămezii.

Ambele exemple prezentate mai sus au menirea de a ilustra diferența dintre percepție și procesare. Percepția este modul în care privim lucrurile de la bun început. Procesarea este ceea ce facem cu acea percepție.

Traversarea străzii

Desenul de mai jos prezintă un tabel de tipul X-0. Dacă porniți din oricare pătrățel și continuați cu un alt pătrățel, apoi cu altul (și așa mai departe, până când toate pătrățelele au fost vizitate o dată), în câte moduri ați putea parcurge traseul?



Unii afirmă că în 27 de moduri, iar alții vorbesc de câteva sute. Numărul corect (cred eu) nu este mai mic de 362 880. Acest număr neobișnuit de mare reflectă, pur și simplu, numerele mari care apar în combinațiile matematice (numărul modalităților în care lucrurile diferite pot fi adunate).

Odată, am inventat un mozaic care nu avea decât 16 piese, toate pătrate. Sarcina consta în aranjarea acestor piese în așa fel încât să rezulte un pătrat mare cu un anumit design. Pătratul nu a rezultat însă până când nu am așezat toate piesele în poziția corectă — astfel încât nici vorbă să se cunoască modul de potrivire a pieselor. Fiecare pătrățel avea două suprafețe: una superioară și una inferioară. Pentru acest mozaic simplu, format din doar 16 piese, ar fi nevoie de câteva milioane de ani pentru a parcurge toate combinațiile posibile — chiar dacă o piesă ar fi așezată în fiecare secundă, zi și noapte.

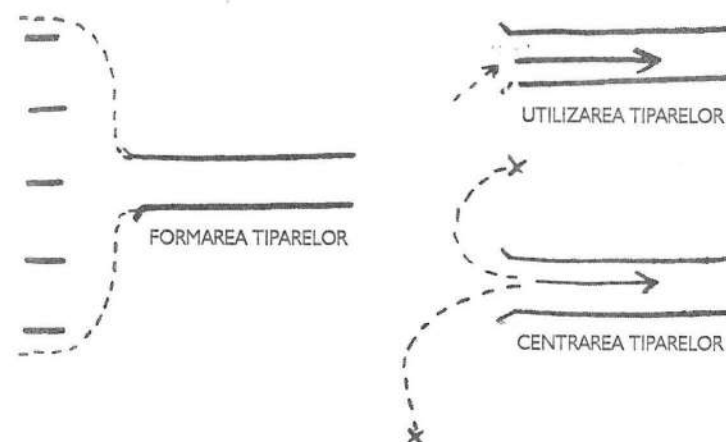
Dacă ar trebui să traversăm o stradă analizând toate informațiile primite și punându-le în aplicare în diverse moduri, am avea nevoie de mai mult de o lună pentru a traversa.

Nu este nevoie de o lună pentru a traversa deoarece mintea nu funcționează astfel. Traversăm strada la momentul oportun fiindcă mintea este proiectată să fie „remarcabil de lipsită de creativitate“. Dacă mintea ar fi altfel decât este, s-ar dovedi complet inutilă.

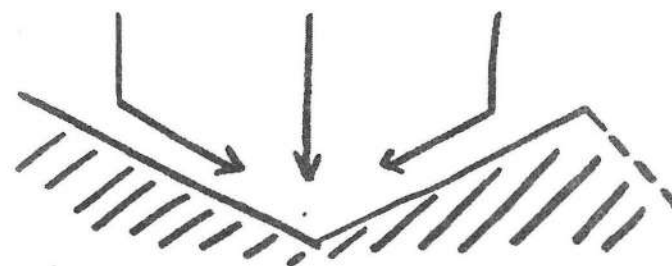
Realizarea tiparelor

Mintea (în percepție) asigură o modalitate prin care informațiile care apar sunt organizate într-un tipar — așa cum se vede în figura de mai jos. Ne vom da seama acum despre ce este vorba.

Odată ce s-a format un tipar, mintea nu mai trebuie să analizeze sau să selecteze informațiile. Este necesar doar să existe suficiente informații pentru a declanșa tiparul. Atunci mintea urmează în mod automat tiparul, în același mod în care un șofer parcurge un drum familiar. Astfel încât orice mișcare vagă survenită pe parcursul drumului, la o anumită viteză, este considerată numaidecât un vehicul care se apropie.

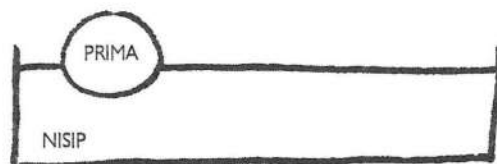


Există o altă caracteristică importantă a sursei de tipare ale minții. Cu condiția să nu existe alte tipare concurente, atunci orice seamănă, oricât de puțin, cu tiparul stabilit va fi tratat ca și cum ar fi acel tipar. Este precum cumpăna apelor într-o vale. Dacă nu există o altă vale, apa care cade oricât de departe va ajunge în centrul văii. Asta este ceea ce am putea numi „centrarea tiparelor“. Acest fapt este prezentat mai jos.

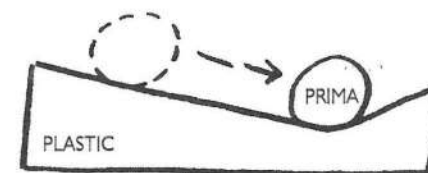


Modul de formare a tiparelor

În imaginea de mai jos se poate observa o tăviță cu nisip. O bilă de oțel este lăsată să cadă pe suprafața nisipului într-un anumit punct. Mingea se scufundă în nisip și rămâne exact în punctul în care a fost lăsată să cadă. Acest fapt este similar cu urma lăsată de un creion pe o foaie de hârtie într-un anumit punct sau cu modificarea magnetismului unei benzi magnetice într-un anumit punct. Hârtia, banda și nisipul poartă toate o amprentă pasivă și exactă a transformării suferite. Toate sistemele noastre de înregistrare a informațiilor sunt de tip pasiv.



Avem, de asemenea, o tăviță în care este introdusă o suprafață de plastic ce poate fi modelată (vezi figura următoare). Din nou, lăsăm să cadă o bilă de oțel pe suprafață, în același mod în care am procedat cu nisipul. De această dată, bila nu rămâne în locul în care a căzut, ci se rostogolește până când ajunge în punctul cel mai de jos al suprafeței. De oriunde am arunca bila, ea va ajunge întotdeauna în același punct. Această suprafață „modifică” acum informațiile care apar. Spre deosebire de tăvița cu nisip, cea cu suprafața de plastic nu păstrează o amprentă exactă a transformărilor suferite. Informațiile care apar sunt modificate sau „curbate”. Acesta nu mai este un sistem de informații pasiv, ci unul activ.

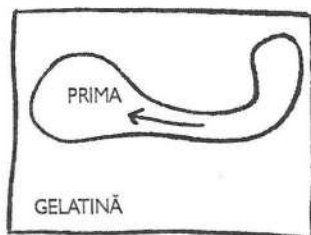


Trecem la cea de-a treia tăviță din figura de mai jos. Aceasta conține un fluid vâcos, greu, acoperit de o membrană rezistentă. O bilă de oțel este lăsată să cadă pe suprafață. Treptat, ea se scufundă. Când bila se stabilizează, membrana capătă un aspect similar cu cel din tăvița de plastic. Dacă o altă bilă de oțel este lăsată să cadă pe suprafață, aceasta se va rostogoli pe pantă și va ajunge să se cuibărească lângă prima bilă. La fel ca în cazul tăviței cu suprafață din plastic, tăvița „vâscoasă” reprezintă un sistem de informații activ. În tăvița de plastic, contururile au fost formate înainte ca prima bilă să cadă. În tăvița vâscoasă, prima bilă este cea care formează contururile. De fapt, tăvița vâscoasă reprezintă un mediu în care informațiile care apar se pot organiza în grupuri.



Putem trece acum la un alt model. De această dată, suprafața pasivă este un prosop așezat pe o masă. Pe margine se află un recipient cu cerneală. Se ia o lingură plină cu cerneală din recipient și se toarnă pe prosop într-un loc anume. Procesul se repetă până când se obține rezultatul prezentat

în figura alăturată. Suprafața prosopului este o suprafață precisă, cu o memorie pasivă. În locul prosopului, avem un vas puțin adânc plin cu gelatină sau cu o substanță gelatinoasă. Recipientul cu cerneală este încălzit. În momentul în care o lingură plină cu cerneală fierbinte este turnată peste substanța gelatinoasă, aceasta din urmă se dizolvă. Atunci când cerneala răcită și gelatina dizolvată sunt scoase din recipient, pe suprafața gelatinei rămâne o depresiune puțin adâncă. Dacă o altă lingură de cerneală este turnată, așa cum s-a procedat în cazul prosopului, cerneala fierbinte va curge în depresiunea formată, adâncind-o. Același lucru se va întâmpla cu cea de-a treia și a patra lingură de cerneală. În cele din urmă, un fel de „canal” sau „traseu” va eroda suprafața gelatinei, așa cum se poate observa în figura de mai jos. Există un grad mare de asemănare între suprafața gelatinei și urma vâscoasă. În ambele cazuri, primele informații au modificat suprafața. Această suprafață modificată a afectat apoi modul în care au fost percepute alte informații. Modelul gelatinei este mai sofisticat, deoarece, în fond, informațiile „se organizează într-un traseu sau model”.



Odată ce modelul s-a format, orice informații care ating acel model sau canal vor „curge” de-a lungul lui — mereu în același mod, conturând modelul încă și mai bine.

Tăvița cu substanța vâscoasă și recipientul cu gelatină ilustrează modul în care anumite tipuri de suprafețe pot asigura un ambient în care informațiile se pot organiza în modele. Rețelele nervoase de la nivelul creierului par să funcționeze într-un mod oarecum similar. Modul în care aceste rețele nervoase interconectate permit noilor informații să se organizeze în modele este descris în detaliu în cartea mea intitulată *The Mechanism of Mind*. Cei care doresc să cunoască informații suplimentare ar trebui să citească această carte.

În 1969, când am scris cartea *The Mechanism of Mind*, ideile prezentate păreau destul de neobișnuite. În prezent, aceste idei despre sistemele de informații care se organizează singure au devenit esențiale în gândire. Mult mai multe eforturi s-au depus în domeniu. Calculatoarele pe bază de rețele neurale se comportă în acest mod. De fapt, modelul pe care l-am prezentat în acea carte a fost simulat pe calculator și funcționează așa cum s-a preconizat.

Înțelegerea modului în care funcționează creierul uman este foarte importantă pentru proiectarea instrumentelor de gândire. Altfel, ne limităm la descrierea a ceea ce pare să se întâmple, iar apoi încercăm să folosim descrierile ca instrumente. Aceasta este abordarea obișnuită și este mult mai puțin eficientă decât proiectarea instrumentelor pe baza înțelegerii modului în care funcționează sistemul.

În acest stadiu, este suficient să apreciați în ce fel diferă sistemele de informații „active” de sistemele „pasive” obișnuite, modul în care astfel de sisteme permit informațiilor să se organizeze în tipare.

Să uităm acum de modul în care se formează tiparele și să le tratăm ca pe niște canale, drumuri sau traiectorii. Odată ce începi, te miști sau „aluneci” până la capăt.

Utilizarea tiparelor

Obiectivul percepției este acela de a permite tiparelor să se formeze, iar apoi de a le folosi. Așa cum s-a sugerat mai devreme, scopul gândirii este acela de a găsi tiparul familiar, îndepărtându-se astfel nevoia de a mai gândi. Putem privi această utilizare a tiparelor din mai multe perspective.

Recunoașterea

Atunci când citești un scris de mână încâlcit, s-ar putea să dureze destul de mult până recunoașteți un cuvânt. Pe urmă, brusc, el devine clar. În cazul tiparului, recunoaștem cuvintele atât de repede, încât abia dacă mai suntem conștienți de această „recunoaștere a tiparului”. Abia atunci când apare o dificultate (de exemplu, recunoașterea unei voci familiare în cazul unei conexiuni telefonice proaste) devenim conștienți de procesul activ de recunoaștere: efortul depus pentru identificarea tiparului.

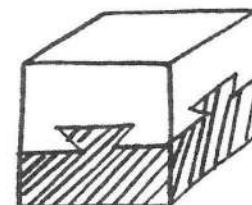
Adesea, adulții au nevoie de ore sau chiar de zile pentru a rezolva complexitatea cubului lui Rubik. Copiii reușesc acest lucru în câteva minute, iar recordul se află undeva în jurul a 25 de secunde. În mod evident, acest fapt nu oferă suficient timp pentru clarificarea situației. Se folosește recunoașterea tiparelor. Recunoașterea unui anumit tipar declanșează o serie de acțiuni care, la rândul lor, duc la un alt tipar, care declanșează o altă serie de acțiuni, și tot așa, până la sfârșit.

Această recunoaștere a tiparului reprezintă o însușire uimitoare a minții omenești. Ea ne permite să ne salutăm prietenii și să vorbim. Ne permite să ne hrănim și să trăim.

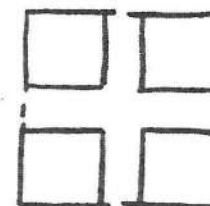
Tot ceea ce ține de viața conștientă se bazează pe această recunoaștere a tiparului. În cazul percepției, întregul efort este direcționat către recunoașterea tiparelor familiare.

Înțelegerea eronată

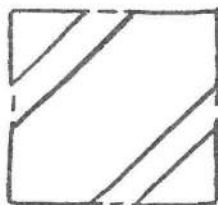
Desenul de mai jos prezintă proiectul unui cub de lemn mai special. Cineva și-a dat acest proiect unui tâmplar și l-a rugat să construiască cubul. Jumătatea superioară va fi alcătuită dintr-un anumit tip de lemn, iar jumătatea inferioară dintr-un alt tip de lemn. Cubul arată la fel și dacă este privit din cealaltă parte. Întrebarea este dacă tâmplarul va putea să construiască cubul.



La prima vedere, pare imposibil. Ne imaginăm că liniile de unire se potrivesc așa cum se vede în figura de mai jos. Ar fi imposibil să asamblați piesele sau să le separați dacă acestea au fost deja asamblate. Folosind acest tipar, ar trebui să respingem proiectul.



Însă tiparul este greșit. Cubul poate fi construit. Este posibilă și separarea celor două jumătăți, cea superioară, respectiv cea inferioară, după ce cubul a fost asamblat. Tiparul obișnuit este acela de a ne aștepta ca liniile să se unească în unghiuri drepte, așa cum s-a arătat mai devreme. În schimb, ele se potrivesc în unghiul prezentat mai jos. Prin urmare, jumătatea superioară alunecă ușor pe sau de pe jumătatea inferioară.



În acest moment, recunoașterea tiparului ne-a indus în eroare deoarece am recunoscut tiparul necorespunzător. În mod inevitabil, într-un sistem de recunoaștere a tiparelor vom folosi, din când în când, tiparul necorespunzător. Este de asemenea adevărat că, cu cât avem mai puține tipare, cu atât mai des vom folosi tipare necorespunzătoare.

Abstracția

Mintea se pricepe să recunoască tipare complete, cum sunt chipurile, literele sau cuvintele. De asemenea, se pricepe foarte bine la extragerea tiparelor ascunse. Dacă luați la întâmplare opt obiecte și le treceți numele pe o listă, există o mare probabilitate ca un observator să poată împărți acele cuvinte în două grupuri de câte patru, extrăgând un tipar. Cu toate acestea, cuvintele au fost alese la întâmplare. Luați în considerare lista de mai jos:

câine
umbrelă
pește
mașină
pastă de dinți
birou
pălărie
bani

În câte moduri ați putea împărți această listă în două grupuri de câte patru? Puteți încerca acest exercițiu cu oricare patru cuvinte alese la întâmplare. Realizând acest exercițiu în prezența unui public, s-ar putea să fiți surprins de varietatea tiparelor extrase.

Tiparele extrase se află în material sau în modul în care alegem să-l privim? Acestea sunt declanșate de material, iar în cele din urmă sunt verificate pe baza acestuia, însă materialele trebuie să existe în mintea noastră înainte de a le putea utiliza.

Gruparea

Procesul grupării ne ușurează foarte mult viața. În loc să fim nevoiți să învățăm despre fiecare mașină în parte, le putem grupa pe toate în categoria generală a „mașinilor”, iar în anumite scopuri (cum este traversarea străzii), le putem trata pe toate în mod asemănător. Identificăm ceva ca aparținând unui grup (de exemplu, un vehicul aparține grupului „mașini”), iar apoi continuăm pentru a concluziona că obiectul posedă proprietățile grupului (vehiculul are un volan). Acesta era fundamentul filozofiei clasice. Ideea este că ne așteptăm ca anumite grupuri de proprietăți să se potrivească astfel încât, dacă identificăm câteva proprietăți, să le putem identifica și pe celelalte utilizând tiparul stabilit.

„Cei care grupează“ sunt oamenii care au tendința de a grupa lucrurile concentrându-se asupra trăsăturilor comune. „Cei care separă“ sunt oamenii care au tendința de a separa lucrurile, concentrându-se asupra diferențelor. Știința se bazează pe un amestec rațional între grupare și separare.

Analiza

Există două categorii de analize. În prima categorie, ne străduim să divizăm o situație complexă în tipare familiare și recognoscibile. Presupunem că aceste elemente s-au grupat de fapt pentru a crea situația: sunt niște componente. Cea de-a doua categorie de analiză seamănă mai mult cu explicația. Cercetăm pentru a observa ce tipare familiare putem recunoaște în acea situație, dar nu presupunem niciodată că acestea ar fi de fapt elementele componente ale situației. Ultima categorie de analiză se apropie foarte mult de o noțiune abstractă.

Știința chineză a fost avansată înainte ca știința occidentală să se dezvolte. Pe atunci, teoreticienii și-au început activitatea și au creat tot felul de explicații: diferite spirite și spiriduși care dădeau naștere lucrurilor după bunul lor plac. Știința a murit. Acesta era tipul de explicație al analizei. Știința modernă din Occident a încercat să urmeze genul de analiză bazată pe „componente“ și a evitat abordarea de tipul spiridușilor. Dilema constă în faptul că prea multe concepte stagnează asupra unui subiect (deoarece totul este posibil) și prea puține concepte stagnează asupra unui subiect (ceea ce este evident apare din concepte).

Conștientă

Trebuie să fim conștienți de importanța majoră a componentei minții umane reprezentată de percepție.

Trebuie să fim conștienți de faptul că, în cazul percepției, mintea funcționează ca un sistem de informații care se organizează singur (sistem activ), permițându-i experienței acumulate să alcătuiască tipare. Acesta este un sistem uimitor, care ne permite să dăm un sens lumii. În lipsa lui, viața ar fi imposibilă. Trebuie să fim conștienți de faptul că scopul gândirii este să căutăm aceste tipare familiare, iar apoi să nu mai gândim urmându-le.

Trebuie să fim conștienți de faptul că ne putem bloca în tiparul necorespunzător.

Trebuie să fim foarte conștienți de faptul că repertoriul de tipare pe care îl avem în minte va determina cunoașterea, noțiunile abstracte, clasificările, analizele și întreaga noastră gândire.

Arta

Unul dintre scopurile artei este acela de a ne ajuta să ne îmbogățim mintea cu alte tipare. Arta cristalizează tiparele experienței astfel încât să le putem absorbi fără să fim nevoiți să le experimentăm și să le învățăm printr-un proces lent de inducție. De asemenea, arta ne poate oferi o serie de experiențe de care altfel nu am fi avut parte. Într-un fel, arta este o mașină a vieții accelerate.

Exercițiu

Este un obicei folositor să stai deoparte și să încerci să selectezi tiparele ce par să fie folosite în anumite situații. De exemplu, în cazul psihoterapiei, tiparul este încă cel freudian: pătrunde în profunzime și află ce explicații ascunde subconștientul pentru sentimente și comportament. În educație, tiparul presupune că este suficient să furnizezi informații, iar apoi să lași mintea să-și formeze abilități de gândire pe măsură ce prelucrează acele informații.

În politică, sistemul opoziției este cel în cadrul căruia părțile oponente pretind verticalitatea propriilor ideologii și caută să obțină permisiunea electorală pentru a-și impune ideologia în fața tuturor.

Ca exercițiu, încercați să selectați tiparele de bază care au succes în următoarele domenii:

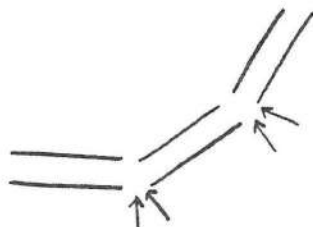
1. Publicitatea TV
2. Relațiile industriale
3. Jurnalistica
4. Călătoriile turistice
5. Achiziționarea unei locuințe
6. Purtatul blugilor

5 GÂNDIREA LATERALĂ

În 1967, în timpul unui interviu, m-am gândit prima dată la termenul de „gândire laterală”. În prezent, acest termen face parte din vocabularul limbii engleze, fiind extrem de răspândit. Acest fapt se datorează existenței nevoii de a avea o modalitate de descriere a tipului de gândire care se ocupă de schimbarea percepțiilor și a conceptelor. Gândirea laterală poate fi, de asemenea, un proces deliberat și formal pentru care există diverse instrumente.

Există două tipuri de progrese. Unul este rapid, iar celălalt foarte lent.

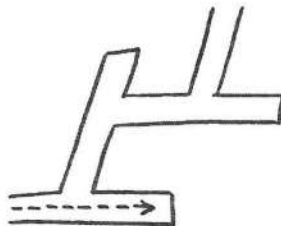
Primul tip de progres este ilustrat mai jos. Începem o activitate, iar niște informații tehnice sau o idee ne permit să ne mișcăm mai repede. Alte informații ne accelerează și mai mult progresul — și așa mai departe. Sunt oameni în viață care s-au născut înainte ca primul aeroplan să zboare. Cu ceva timp în urmă, într-o călătorie pe deasupra Oceanului Atlantic, m-am gândit că lingura cu piure pe care urma să o introduc în gură avea de fapt o viteză mai mare decât un glonte. Același lucru se petrecea și cu ceilalți pasageri din Concorde. Un progres extraordinar într-o perioadă foarte scurtă de timp.



În zilele noastre, la un cost de aproximativ 1 000 £, putem avea pe biroul nostru un calculator mai performant decât primul computer, care costa aproximativ cinci milioane de dolari și ocupa trei încăperi.

De fapt, putem dispune de un calculator destul de performant pentru suma de 500 £. Și acesta reprezintă un progres uimitor.

Pe urmă, mai există celălalt tip de progres. Experiența noastră formează anumite concepte, tipare și structuri. Urmăm un anumit tipar stabilit. Pentru a progresa, s-ar putea să fie nevoie să adoptăm un alt tipar, care corespunde mai bine situațiilor cu care ne confruntăm. Însă noi nu avem mecanisme pentru modificarea tiparelor, astfel încât progresul este chinuitor de lent. Acesta este genul de progres pe care îl obținem în sfera socială, în comparație cu cea tehnică. Nu este vina nimănui. Așa funcționează mintea noastră. Așa funcționează organizațiile. Ele reprezintă consecințe ale trecutului, nu proiecte de viitor. Acest gen de progres mai lent este ilustrat aici.



Modificarea tiparului

În secțiunea anterioară am aruncat o privire asupra sistemului uimitor de care dispune creierul pentru a crea și utiliza tipare. Acest lucru ne permite să înțelegem lumea și să trăim. În lipsa unui asemenea sistem, viața ar fi imposibilă. Rolul principal al creierului este acela de a fi scriitor de lipsit de creativitate. Așa și trebuie să fie. Însă, din când în când, modificarea tiparului este necesară. Acest lucru este dificil deoarece nu dispunem de mecanismele potrivite. În termeni politici, dispunem de sistemul „conflictual”, extraordinar de păgubos și de inefficient. În știință și gândire, am avut, de asemenea, tendința de a utiliza această metodă — în lipsă de ceva mai bun.

În medicină, majoritatea descoperirilor majore au survenit în urma unei observații întâmplătoare, a unui accident sau a unei greșeli. Acest fapt nu este deloc surprinzător, deoarece, într-un sistem atât de complex cum este corpul uman, cercetarea sistematică e imposibilă. Odată ce „gheata” a fost spartă, metoda științifică poate continua cu analiza și dezvoltarea sa.

Din punctul de vedere al minții, mecanismele pentru modificarea tiparelor reprezintă greșeala, accidentul și umorul. Este dificil să observi ce alte mecanisme ar putea exista. Activitatea desfășurată în cadrul tiparelor existente nu va duce singură la noi tipare.

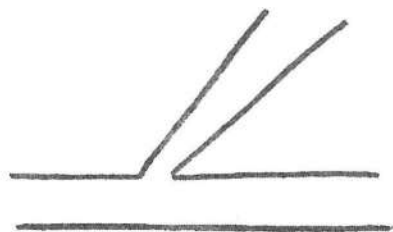
Umorul

Am fost întotdeauna surprins de cât de puțină atenție i-au acordat umorului filozofii, psihologii și teoreticienii informației. Umorele este probabil cea mai semnificativă caracteristică a minții umane. El ne vorbește despre felul în care funcționează sistemul mai mult decât orice altceva. Rațiunea ne spune foarte puține lucruri și putem compara sistemele

raționale cu prundișul, bilele de pe abac, roțile zimțate sau electronica. Însă umorul poate să apară doar într-un sistem de tipare care se autoorganizează, de genul celui pe care îl găsim în percepția umană.

Umorel presupune evadarea dintr-un tipar și trecerea la alt tipar.

În imaginea de mai jos am desenat o traiectorie majoră și una secundară. Este o caracteristică a sistemelor de tipare ca, pe măsură ce ne deplasăm de-a lungul traiectoriei principale, traiectoria secundară să fie, momentan, inaccesibilă (pentru explicația acestui fenomen, vezi cartea *The Mechanism of Mind*). Vom continua astfel deplasarea de-a lungul traiectoriei principale.



În cazul umorului de tipul jocurilor de cuvinte, sensul dublu al unui cuvânt este folosit ca dispozitiv de schimbare a tiparului pentru a ne obliga să luăm în considerare traiectoria secundară.

Luăm în considerare următoarele jocuri de cuvinte:

„Deși bunica țesea de câteva săptămâni la război, războiul cu nemții a mai durat încă trei ani.“

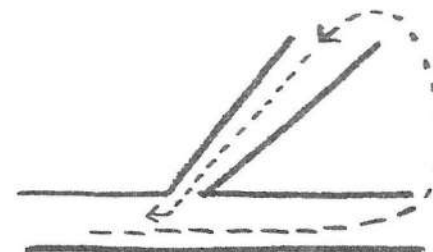
„De îndată ce băiatul a introdus cheia în broască, o broască a sărit în lac.“

Celălalt mecanism al umorului este prezentat în următorul desen. În cazul acestui mecanism, suntem duși într-un

punct aparent irațional și apoi, brusc, observăm calea de întoarcere. De exemplu:

„Controlorul de bilete a intrat în compartiment. Tânărul a început să-și caute înfrigurat biletul: în buzunarele hainei, în buzunarele de la pantaloni, în buzunarele de la spate, în hainele din plasa pentru bagaje, în valiză, peste tot. După o vreme, controlorului i s-a făcut milă de el și a luat biletul din gura tânărului, unde fusese de la bun început.“

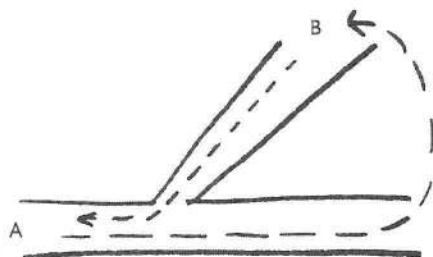
Când controlorul a părăsit compartimentul, un alt pasager l-a întrebat pe tânăr dacă s-a simțit stânjenit. „Deloc, a răspuns tânărul, mestecam data de pe bilet.“



Înțelegere ulterioară și intuiție

Schimbarea tiparelor pe care o observăm în umor este exact același proces care apare în înțelegerea ulterioară și în intuiție. Trecem la un alt tipar și, brusc, ne dăm seama că ceva este corect și evident. În cazul înțelegerii ulterioare, orice idee creativă trebuie să fie logică — altfel nu am putea s-o acceptăm ca având valoare. Greșeala pe care o facem este să presupunem că, deoarece se dovedește a fi logică ulterior, atunci un exercițiu mai bun al logicii ne-ar fi condus la același rezultat de la bun început. Greșeala este făcută doar de cei care nu înțeleg natura sistemelor de tipare. Sistemele de tipare sunt în mod necesar asimetrice — altfel, ar

fi inutile. În figura de mai jos, ruta de la A la B diferă foarte mult de ruta de la B la A.



Scopul gândirii laterale este acela de a asigura un mod mai prevăzător pentru modificarea tiparelor decât acela în care ne bazăm pe greșeli sau accidente. Gândirea laterală caută să ducă la bun sfârșit modificarea tiparelor care apar în cazul intuiției.

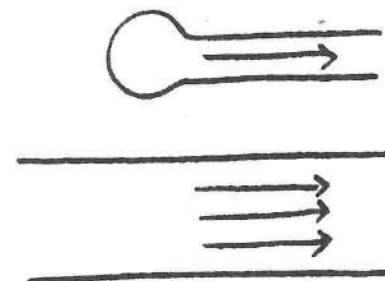
Motivul pentru care nu am acordat o atenție deosebită creativității se datorează „logicii înțelegerii ulterioare”. De vreme ce fiecare idee creativă valoroasă trebuie să fie întodeauna logică la o înțelegere ulterioară — altfel nu am fi capabili să-i apreciem valoarea —, am pretins faptul că logica superioară ar fi trebuit să obțină ideea de la început și, prin urmare, nu este nevoie de creativitate. Acest lucru este absolut greșit într-un sistem de tipare, deși perfect corect într-un sistem de informații pasiv, „organizat în exterior”. Deoarece ne-am interesat întotdeauna de sistemele pasive, nu am înțeles niciodată cu adevărat necesitatea matematică a creativității care se găsește în orice sistem de informații ce se organizează singur.

Creativitatea și gândirea laterală

Sunt întrebat adesea de ce a fost necesară inventarea termenului de „gândire laterală”, deoarece cuvântul „creativitate”

părea adecvat. Răspunsul este că termenul „creativitate” e departe de a fi adecvat și nu descrie ceea ce vreau să spun prin gândire laterală. Acesta ar putea fi motivul pentru care termenul de „gândire laterală” este inclus în prezent în *Oxford English Dictionary*.

O persoană creativă poate avea o perspectivă asupra lumii cu totul diferită de cea a altor oameni. Așa cum este ilustrat în figura de mai jos.



Dacă o persoană reușește să-și exprime și să comunice cu succes propria percepție specială, atunci o considerăm creativă și prețuim contribuția celor care pot să vadă lumea dintr-o nouă perspectivă. Suntem recunoscători pentru creativitate, însă persoana respectivă poate fi blocată în acea percepție specială: incapabilă să-și schimbe percepția sau să vadă lumea în alt mod. De aceea, mulți oameni creativi sunt în același timp „rigizi”. Acest fapt nu le diminuează deloc valoarea pe care o reprezintă pentru societate și capacitatea de a crea în cadrul percepției lor speciale. Însă în „gândirea laterală” sunt interesat de capacitatea de a modifica percepția și de a continua schimbarea acesteia. În mod clar, acești oameni sunt într-adevăr creativi, dar nu folosesc gândirea laterală. Oamenii creativi îndeplinesc ambele condiții.

Același lucru se întâmplă în cazul copiilor. Dacă unui copil de nouă ani i se dă o problemă, el va găsi o soluție extrem de originală, deoarece nu este prins în capcana abordării convenționale. Prin urmare, abordarea sa este creativă și originală. Însă același copil se va dovedi reticent, fiind incapabil să găsească o altă abordare. Astfel că el este atât creativ și original, cât și rigid.

Gândirea laterală poate fi definită ca o modificare a tiparelor în cadrul unui sistem de tipare. Pentru a explica natura unui sistem de tipare este nevoie de mult timp. Așa că, în termeni familiari, el poate fi descris ca fiind abilitatea de a privi lucrurile din perspective diferite.

Bunica tricotează, iar micuța Susie o deranjează jucându-se cu ghemul de lână. Tata face propunerea ca micuțul să fie pus în țarc. Mama propune ca bunica să stea în țarc — o altă modalitate de a vedea lucrurile ce pare destul de logică.

Gândirea laterală ca proces

O altă dificultate produsă de cuvântul „creativitate” constă în faptul că reprezintă o apreciere axiologică. Nimeni nu a numit vreodată o idee nouă „creativă” fără s-o agreeze personal. Gândirea laterală este un proces neutru.

Uneori, folosim gândirea laterală și nu ajungem la niciun rezultat. Alteori, o folosim și găsim o idee bună, însă nu mai bună decât cea existentă. Uneori (ocazional) o folosim și găsim o idee nouă mult mai bună decât cea existentă. În toate cele trei situații folosim gândirea laterală.

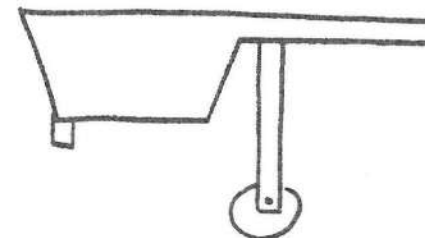
Oamenii inteligenți tind adesea să fie conformiști. Învăță regulile jocului și le aplică pentru a avea o viață confortabilă. La școală, învață regulile jocului: cum să-i mulțumească pe profesori; cum să treacă examenele cu efort minim; cum să se înțeleagă cu oamenii. Creativitatea tinde să fie lăsată pe seama rebelilor care nu pot sau nu vor să

acționeze conform regulilor din diverse motive. Paradoxul este că, dacă tratăm creativitatea (sub forma gândirii laterale) ca fiind o parte moderată a procesării informațiilor, atunci putem obține efectul ciudat al conformiștilor care devin mai creativi decât rebelii — deoarece conformiștii se pricep mai bine să aplice regulile creativității. Dacă creativitatea nu mai reprezintă un risc, atunci cei care nu își asumă de regulă riscuri pot decide să fie creativi.

Gândirea laterală reprezintă atât o atitudine a minții, cât și câteva metode bine definite. Atitudinea minții implică bunăvoința de a încerca să privim lucrurile în moduri diferite. Implică o apreciere care, oricum ar fi privită, se află doar printre multele posibilități existente. Asta implică o înțelegere a modului în care mintea utilizează tiparele și nevoia de a evada într-un tipar deja stabilit pentru a-l înlocui cu unul mai bun. Acest fapt nu reprezintă un mister.

Rățiunea și provocarea

În timpul seminariilor susținute de mine folosesc adesea desenul unei roabe neobișnuite ilustrată în figura de mai jos. Rog audiența să scrie, individual, cinci comentarii despre această figură. În mod invariabil, comentariile critice desenul: roata se află în locul nepotrivit; piciorul de susținere a roții va ceda; roata este prea mică; roaba se va răsturna; mânerul este prea scurt; este mai dificil de apăsă decât de ridicat — și așa mai departe.



Raportul dintre comentariile negative și comentariile „interesate” a fost: pentru executivi, 20 la 1; pentru un grup ai cărui membrii aveau un IQ de peste 140, 22 la 1; pentru un grup de profesori, 27 la 1; pentru un grup cu vârste cuprinse între 12 și 13 ani, 2 la 1. Cifra mică obținută în cazul copiilor reflectă două lucruri: primul, nu știau mare lucru despre roabe, centre de gravitație, mecanisme cu pârgă și astfel de lucruri; în al doilea rând, credeau că este cea mai bună roabă pe care am reușit s-o desenez și au fost astfel motivați să fie amabili cu mine. Comentariile „interesate” au fost multe și variate: roabă bună pentru umplerea gropilor și a șanțurilor deoarece te poți apropia de margine, evitând astfel răsturnarea ei; este mai bună pentru evitarea colțurilor ascuțite ale schelăriei deoarece traseul de întoarcere este mai mic; nu-ți poți îndrepta spatele pentru că, dacă încerci să ridici mai mult decât propria greutate, scheletul cedează; este posibil ca suportul roții să se miște milimetric pe un arc și, vopsind partea superioară a resortului în roșu și partea inferioară în verde, se poate observa cât de mult muncește o persoană în funcție de culoarea zărită în timp ce se deplasează.

Adulții au folosit în mod corect rațiunea. Pentru a opera cu un sistem de tipare, trebuie să ne folosim rațiunea.

Folosim rațiunea pentru recunoaștere și identificare (așa cum am văzut în ultima secțiune). Folosim rațiunea pentru a afla care este tiparul utilizat de noi. O folosim și pentru a nu ne îndepărta de tipar. Prin urmare, toate comentariile negative ale adulților s-au bazat pe utilizarea adecvată a rațiunii. De aceea, profesorii au obținut un punctaj ceva mai mare decât ceilalți.

Cred că oamenii ar trebui să folosească rațiunea. Fără ea, nu ne-am descurca. Un sistem de tipare nu poate funcționa în lipsa rațiunii.

Trebuie însă să creăm și un alt limbaj. Este vorba de limbajul mișcării. Mișcarea este întrebuințată pentru a ajunge de la un canal la altul (așa cum se sugerează în figura de mai jos). Astfel că folosim rațiunea pentru a rămâne în canalele existente, dar suntem în același timp capabili să utilizăm „mișcarea” atunci când vrem să modificăm tiparele. Acest lucru nu diferă de posibilitatea de a avea mai multe viteze la mașină. O viteză este folosită atunci când pornim, alta atunci când mergem încet, iar a treia pentru marșarier. Deci, în gândire ar trebui să putem folosi volițional rațiunea și mișcarea. La acest lucru se referă „abilitatea” de a gândi.

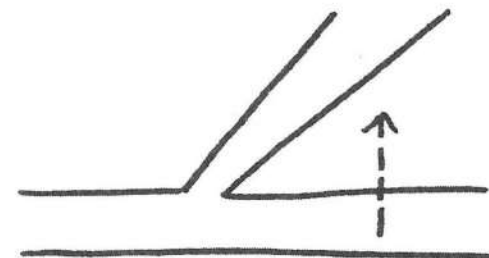
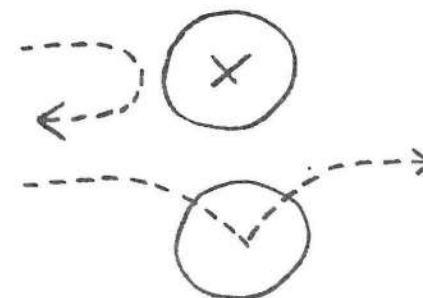


Figura de mai jos ilustrează ceea ce înțelegem prin „mișcare”.



În limbajul rațiunii, când ajungem la concluzia că o idee este greșită, o condamnăm și dăm înapoi. În limbajul mișcării folosim ideea pentru „valoarea motrice” a acesteia. Asta presupune utilizarea ei ca mijloc pentru a ajunge la un alt tipar sau pentru a vedea încotro se îndreaptă, ce anume ar putea sugera. Nu este vorba de tratarea unei idei proaste ca și cum ar fi bună. Este vorba de faptul că operăm în afara sistemului rațional și, indiferent dacă ideea este bună sau proastă, dorim s-o folosim pentru valoarea sa motrice. Valoarea motrice înseamnă „provocare”.

Cuvântul „po”

Cu mulți ani în urmă, am inventat cuvântul „po”. Acesta derivă din cuvinte ca: *ipoteză*, *posibil* și *poezie*. Silaba „po” se află în toate aceste cuvinte. De asemenea, toate aceste cuvinte descriu „utilizarea mai departe” a unei idei: încotro ne duce ideea? În toate aceste cazuri, ideea este dezbătută pentru a observa ce efect va avea asupra modului nostru de a gândi. Într-un fel, toate sunt situații mai degrabă provocatoare decât descriptive. Cuvântul „po” este în mod direct și deliberat provocator și, prin urmare, mai puternic decât toate. De exemplu, o ipoteză ar trebui să fie cât de cât rezonabilă, însă o provocare po poate să fie nerezonabilă în mod conștient. Pentru mai multă simplitate, „po” poate fi citit ca „provocative operation” (operație stimulatoare).

De ce avem nevoie de po? Pur și simplu ca indiciu pentru noi înșine și pentru ceilalți că, momentan, operăm în sistemul „mișcare” și nu în sistemul „rațiune”. Nu are nimic magic. Ca orice indiciu, rolul său este să asigure comoditatea.

Po nu este echivalent cu „poate” sau cu termenul japonez „mu”. Nu este vorba de suspendarea rațiunii sau de o

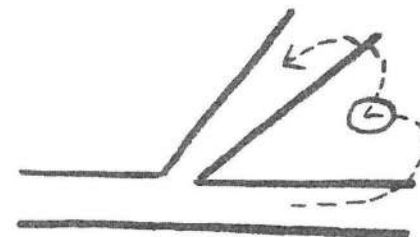
indispoziție de a raționa. Este o chestiune de operare în afara sistemului de judecare.

Cea mai bună definiție a provocării este următoarea: „Nu poate exista un motiv pentru a spune ceva până când acel ceva nu a fost spus.”

Metoda pășirii pe piatră

Figura alăturată arată modul în care folosim valoarea motrice a unei pietre pe care se pășește pentru a ușura trecerea de la un tipar la altul.

La un moment dat, aveam în vedere problema parcurii într-un orașel unde navetiștii aveau tendința să parcheze în centrul orașului, blocând astfel spațiile care altfel ar fi fost folosite de cumpărători. Aparatele care taxează parcare ar fi rezolvat problema. Ne doream însă o soluție mai simplă.



Provocarea consta în: „Mașinile po își vor delimita propria parcare.” De aici a apărut noțiunea că oricine putea să parcheze oriunde, atâta vreme cât îi convenea — cu condiția ca farurile să rămână aprinse. În acest mod, parcare ar fi fost autorestrictivă. Într-un fel, această idee putea fi pusă în practică în orașe cu ajutorul aparatelor de taxat. Dacă lași farurile aprinse, indică faptul că nu vei sta decât câteva minute, așa că nu trebuie să plătești taxa de parcare.

Acest lucru ar oferi spațiilor de parcare o cu totul altă perspectivă.

Altă dată, problema o constituia poluarea râului de către fabricile aflate de-a lungul acestuia. Cu cât coborai mai mult pe albia râului, cu atât era mai poluat. De data aceasta, provocarea consta în: „Fabrica po ar trebui să se situeze în aval de ea însăși.” La o primă lectură, această afirmație pare lipsită de orice logică. Totuși, „valoarea motrice” a acesteia a dus destul de repede la o idee care a fost pusă în practică în unele țări (așa mi se spune). În mod normal, sursa de alimentare cu apă a fabricii se află în amonte față de deversarea deșeurilor acesteia. Provocarea duce direct la propunerea ca legislația să insiste ca sursa de alimentare a fabricii să se afle în aval față de deversarea propriilor deșeuri, astfel încât ea e prima care are de suferit în cazul în care nu curăță apa uzată.

La un seminar, am pus în discuție următoarea provocare absurdă: „Avioanele po ar trebui să aterizeze invers.” Acesta este un exemplu de cea mai simplă formă de provocare intenționată: schimbarea completă. Te gândești la o situație obișnuită, iar apoi o inversezi pentru a crea provocarea. Alte metode de obținere a provocării sunt: exagerările, distorsiunea, gândirea iluzorie (ca în exemplele cu parcare auto și cu poluarea râului) și extraordinarul. Cei care doresc să cunoască informații detaliate despre tehnicile gândirii laterale pot consulta cartea *Serious Creativity*. Provocarea privind avioanele care ar trebui să aterizeze invers a dus la concluzia că piloții ar avea o panoramă mult mai bună. Acest fapt a condus, la rândul său, la ideea legată de locul unde ar trebui să stea pilotul. Care este cea mai bună: poziționarea în partea de sus sau varianta tradițională (de pe vremea când avioanele erau mult mai mici)?

Provocarea „mașinile po ar trebui să aibă roți pătrate” a condus la aproximativ douăsprezece idei legate de mașini și roți, printre care:

- o anvelopă interioară la o presiune normală și o anvelopă exterioară la presiune joasă, rezultând astfel o aderență mai bună
- apărătoarea unei roți „pătrate” să fie fixată la roata normală în condiții de zăpadă, noroi sau nisip
- un vehicul care să se muleze pe terenul accidentat în loc să treacă peste hârtoape cu ajutorul unei suspensii ajustabile și a unei rotițe de sprijin
- o suprafață spiralată pentru anvelope, evitând astfel problemele de acvaplanare
- „roți de frânare” speciale pentru vehiculele de mare tonaj care, în mod normal, nu ar intra în contact cu drumul, dar care, în situații de urgență, ar fi imediat eliberate printr-un mecanism hidraulic
- un design separat pentru roțile care asigură tracțiunea și pentru roțile libere
- mașini care să se plieze într-o poziție semiverticală pentru o utilizare mai bună a spațiului de parcare
- anvelope segmentate pentru a reduce problemele cauzate de explozii și pene de cauciuc
- o geometrie variabilă sau umflarea variabilă a anvelopelor... și așa mai departe.

Cititorul este invitat să continue lista.

Provocările pot fi obținute în acest mod deliberat sau pot să apară pe parcursul procesului de gândire sau al conversației. O idee respinsă la început poate fi utilizată o vreme ca o provocare. Cu alte cuvinte, se folosește atât limbajul de mișcare, cât și cel de raționare.

Încercați să obțineți „mișcarea“ din următoarele provocări și treceți la o altă idee:

1. Ceștile po sunt făcute din gheață.
2. Po formați doar o cifră la telefon.
3. Po sunteți plătit fiindcă circulați cu autobuzul.
4. Po la școală elevii sunt examinați zilnic.
5. Po oamenii obezi sunt plătiți mai bine.
6. Po hârtia devine neagră după o săptămână.

Mișcarea este obținută în mai multe moduri: extrăgând esența din idee; urmărind consecințele clipă de clipă; concentrându-ne asupra deosebirii față de ceea ce este obișnuit; explicând pas cu pas aspectele pozitive.

Metoda evadării

În acest caz, efortul constă în identificarea pistei principale a gândirii noastre, iar apoi în evadarea de pe această pistă.



În practică, este extrem de dificil să identifici acele lucruri pe care, într-o anumită conjunctură, le luăm ca atare. Pentru a reuși să evadăm, încercăm să reducem o anumită caracteristică, să o modificăm sau să găsim o metodă alternativă pentru a obține același rezultat.

Construcția „a lua ca atare“ reprezintă una dintre modalitățile de identificare a tiparelor noastre normale. De

exemplu, dacă ne gândim la cabinele telefonice, „luăm ca atare“ faptul că toate au aceleași tarife. O evadare ne-ar putea îndruma către ideea existenței unei cabine telefonice cu tarife mai mari, dintr-o mulțime de alte cabine. Această cabină telefonică ar fi goală în marea majoritate a timpului, astfel încât persoana care are de dat un telefon urgent nu e deranjată de prețul ceva mai ridicat. „Luăm ca atare“ și faptul că există un singur telefon în fiecare cabină. Să admitem că ar fi două telefoane. Care ar fi avantajele? Dacă unul dintre telefoane se defectează, poate fi folosit celălalt. Ai putea telefona în timp ce aștepti să te sune cineva la celălalt telefon. Când este aglomerație, iar cablul suficient de lung, două persoane ar putea folosi telefoanele.

În Londra, există destul de puține taxiuri (cam 11 000, în comparație cu 15 000 la Moscova și 30 000 la New York). Pentru a obține autorizația de taximetrist, un șofer trebuie să treacă examenul de „cunoștințe“, care implică o cunoaștere detaliată a străzilor, ambasadelor, hotelurilor etc. Durează aproximativ 18 luni pentru a dobândi aceste cunoștințe și nimeni nu-l plătește pe cel care învață. Ce luăm ca atare în privința taximetriștilor? Faptul că ei știu traseul. Să luăm în considerare un taximetrist „po“ care nu cunoaște traseul. Ce ar face acesta? Ar putea să întrebe pe cineva. Ce ar putea să întrebe? Pe cine să întrebe? Pe pasagerul său. În acest moment, întrezărim o idee interesantă.

Există, de pildă, taxiurile obișnuite, exact ca în prezent. Acestea pot fi utilizate de turiști și nelocalnici. Pe urmă, ar putea exista un alt fel de taxi, care să se deosebească printr-un semn mare al întrebării așezat deasupra mașinii — indicând faptul că șoferul nu cunoaște traseul.

Prin definiție, acest tip s-ar limita la localnicii care cunosc traseul și care îl pot îndruma pe șofer. Șoferul ar putea astfel

să câștige bani pe măsură ce învață traseul (dacă s-ar afla în situația de a găsi traseul de întoarcere fără să aibă un client, poate folosi o hartă sau un telefon). Astfel, ar exista mai multe taxiuri atât pe termen scurt, cât și pe termen lung. Toată lumea ar avea de câștigat: localnicii și vizitatorii, precum și șoferii de taxi aflați în stadiul de început.

Luăm ca atare faptul că în fiecare țară ar trebui să existe o singură valută. Sunt câteva posibilități economice interesante de evadare din acest concept: de exemplu, să existe două valute, dintre care una să fie un indice pentru cealaltă, asigurând un fel de standard intern de tipul aurului.

Ca exercițiu, încercați să obțineți „mișcarea” din fiecare dintre următoarele tipuri de provocări:

- 1 Volanele po nu se mișcă.
- 2 Paharele po nu au fund.
- 3 Plicurile po nu au adrese.
- 4 Restaurantele po nu servesc mâncare.
- 5 Clasele de elevi po nu au profesori.
- 6 Ușile po nu au clante.

Există multe alte modalități de utilizare „a metodei evadării”. Așa cum am mai spus, cei care doresc să afle mai multe detalii pot consulta cartea *Serious Creativity*.

Metoda stimulării la întâmplare

Aceasta este cea mai ușoară metodă dintre toate. Este și cea mai amuzantă. În prezent, este folosită într-o manieră formală de către marile agenții de publicitate din întreaga lume. Stimularea la întâmplare este asigurată de un obiect, cuvânt, persoană, revistă sau de o prezentare întâmplătoare. Ideea principală este că ele nu pot fi alese, deoarece

acest lucru s-ar realiza pe baza relevanței pe care o au pentru ideile curente, iar în loc să le modifice, asta le va întări. Este vorba de o chestiune de expunere la o influență întâmplătoare sau de producerea intenționată a uneia.

Cea mai convenabilă modalitate este să alegeți un cuvânt la întâmplare. Puteți face acest lucru specificând numărul unei pagini dintr-un dicționar, iar pe urmă poziția cuvântului pe acea pagină. Numărați în ordine descrescătoare până când ajungeți la acel cuvânt. Pentru a vă ușura activitatea, continuați până când ajungeți la cel mai apropiat substantiv.

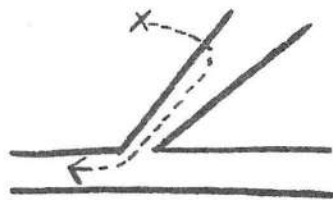
De exemplu, discutăm la un moment dat despre instruirea profesorilor într-o țară care avea nevoie urgentă de mulți profesori. Numărul paginii din dicționar și poziția cuvântului pe pagină au dus la cuvântul „mormoloc”, care, în mod evident, nu are nicio relevanță pentru instruirea profesorilor. Concepția vizuală care provine de la mormoloc este aceea a cozii sale. Astfel că putem afirma: „Profesorii po au cozi.” Cum s-ar putea transpune acest lucru în practică? Se poate contura imaginea a doi asistenți sau ucenici care îl urmează pe profesor peste tot, iar în cele din urmă ajung să preia din ce în ce mai multe responsabilități. Astfel, fiecare profesor ar putea să fie multiplicat de peste două ori. Colegiile de instruire pot fi înființate, profesorii fiind aduși ulterior pentru instruire.

Cuvântul ales la întâmplare servește la pătrunderea în zonele de gândire care altfel ar fi rămas ascunse. Asocierea luminilor semaforului cu țigările a produs noțiunea unei fâșii roșii în jurul țigării, 1,5 centimetri de la capăt, pentru a indica faptul că fumătorul a intrat în zona cea mai periculoasă, având opțiunea de a renunța la țigară.

La prima vedere, pare lipsit de orice logică să presupunem că un cuvânt ales la întâmplare ne va ajuta în orice

problemă (ceea ce trebuie să se întâmple dacă este ales într-adevăr la întâmplare). Cu toate acestea, într-un sistem de tipare are sens. Dacă ai locui la Londra, iar eu v-aș lăsa în orice parte a orașului, în cele din urmă ai găsi drumul spre casă (din propriile cunoștințe, hărți, întrebând direcția). Ajungând acasă, vă puteți trezi venind dintr-o cu totul altă direcție, total diferită de cea spre care vă îndreptați de obicei atunci când plecați de acasă. Exact în acest mod funcționează cuvintele alese la întâmplare. Acest fapt este ilustrat mai jos. În gândire, ne deplasăm dintr-o anumită zonă de-a lungul traiectoriei tradiționale. Dacă ne legăm de un cuvânt ales la întâmplare, acesta are propriile sale asocieri. Mai devreme sau mai târziu, acestea vor face legătura cu asocierile „problemei”. Ne putem deplasa astfel în afara „problemei”, de-a lungul noii rute, pentru a vedea ce vom descoperi.

În practică, se întâmplă uneori ca asocierea cuvântului ales la întâmplare să fie atât de apropiată, încât se obține un grad mic de provocare. Cuvântul ales nu a fost niciodată prea vag. Acest lucru nu este atât de surprinzător deoarece urmărăm asocierile cuvântului, iar acest fapt deschide calea către alte cuvinte, până când se obține un evantai mai larg de „conectori”. Putem, de asemenea, să extragem o funcție din cuvânt. De exemplu, cuvântul „elefant” ar putea să ofere funcția de „foarte mare” și, în mod evident, acest tip de funcție poate fi aplicat în majoritatea situațiilor.



Mai mulți oameni mi-au spus că, folosind cuvântul ales la întâmplare, au conceput produse noi în diverse domenii: servicii financiare, produse casnice, construirea unui pod etc. În fiecare dintre următoarele cazuri, folo-

siți cuvântul ales la întâmplare pentru a stimula apariția de noi idei în situația dată.

- 1 Cuvântul ales la întâmplare „săpun”: situație „proiectarea mobilei”.
- 2 Cuvântul ales la întâmplare „pădure”: situație „managementul unei bănci”.
- 3 Cuvântul ales la întâmplare „rachetă”: situație „alegerea unui loc pentru petrecerea vacanței”.
- 4 Cuvântul ales la întâmplare „vot”: situație „descongestionarea traficului în orașe”.
- 5 Cuvântul ales la întâmplare „nor”: situație „încurajarea economisirii energiei”.
- 6 Cuvântul ales la întâmplare „ziar”: situație „un nou program de televiziune”.

Utilizarea generală a gândirii laterale

Cele trei metode, „pășitul pe piatră”, „evadarea” și „stimularea la întâmplare”, pot fi utilizate ca metode specifice și formale pentru generarea de idei sau abordări noi. Mai importantă este atitudinea gândirii laterale care implică bunăvoința de a căuta concepte mai bune. Într-un fel, fiecare metodă ilustrează un aspect al atitudinii gândirii laterale. În cazul metodei „pășirii pe piatră”, tratăm o idee pentru valoarea sa motrice în loc să ne limităm la valoarea sa rațională. Aceasta este o atitudine pozitivă, constructivă. În cazul metodei „evadării”, ne concentrăm asupra lucrurilor pe care le luăm ca atare și ne întrebăm dacă acestea reprezintă într-adevăr singura posibilitate sau cea mai bună modalitate de a face ceva. Suntem dornici să le îmbunătățim sau să scăpăm de ele. În cazul metodei „stimulării la întâmplare”, suntem dispuși să acceptăm influențe diferite

de cele pe care le căutăm în mod direct. Ne permitem să fim stimulați.

Logica gândirii laterale

Dacă luăm în considerare comportamentul sistemelor de autoorganizare a tiparelor în percepție, atunci rezultă logica gândirii laterale. Gândirea laterală este destul de logică în universul sistemelor de tipare. Avem nevoie de metode pentru a încâtușa tiparele, în loc să ne deplasăm de-a lungul lor, în sus și în jos.

Gândirea laterală are legătură cu schimbarea, mai ales atunci când schimbarea implică evadarea dintr-un tipar satisfăcător în trecut. Într-o altă secțiune a acestei cărți voi prezenta metoda comună de schimbare, care se realizează prin critică și atac. Punctul slab al metodei constă în faptul că nu putem lua în considerare o modificare atunci când un concept e considerat inadecvat și când partea care atacă are puterea să realizeze această modificare.

Japonezii nu au avut niciodată la îndemână „conflictul” sau sistemul dialectic pe care îl prețuim atât de mult în Occident. Prin urmare, ei sunt mult mai interesați de schimbarea prin explorare, intuiție și abordări noi. Acesta este limbajul gândirii laterale. Acesta poate fi motivul pentru care toate cărțile mele sunt traduse în japoneză și pentru care vânzările *per capita* sunt mult mai mari în Japonia decât oriunde în lume. Trebuie remarcat faptul că siguranța tiparelor existente, departe de a sta împotriva schimbărilor de idei, oferă de fapt libertatea de a explora. Mai degrabă japonezii par să folosească tradiția ca bază pentru schimbare decât ca zid împotriva ei.

6 INFORMAȚIILE ȘI GÂNDIREA

Avem nevoie de cât mai multe informații. Avem însă nevoie și de gândire. Avem nevoie de gândire pentru a decide ce informații ar trebui să căutăm și unde să le căutăm. Avem nevoie de gândire pentru a pune cât mai bine în valoare informațiile de care dispunem. Avem nevoie de gândire pentru a stabili diferite modalități de combinare a informațiilor. Noțiunea tradițională din sistemul educațional cu privire la concluzia că informațiile sunt suficiente este depășită și periculoasă.

Există o ființă care nu poate gândi — și care nu poate să aibă simțul umorului.

Această ființă este, bineînțeles, Dumnezeu. Gândirea implică trecerea de la un stadiu al cunoștințelor la altul, mai bun. Deoarece Dumnezeu este atotștiutor, El se află deja în acel stadiu. Astfel încât gândirea nu este doar inutilă, ci și imposibilă. Nu este posibil ca Dumnezeu să aibă simțul umorului de vreme ce elementul surpriză nu există, fiindcă toate Îi sunt cunoscute dintotdeauna.

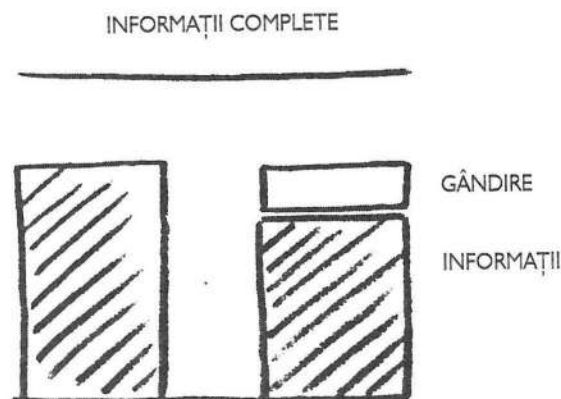
Doar informarea noastră incompletă face ca utilizarea gândirii să fie necesară.

În educație, încercăm să abordăm starea de cunoaștere completă a informațiilor. Acest lucru devine din ce în ce

mai dificil pe măsură ce informațiile ce trebuie asimilate sunt din ce în ce mai numeroase. Particularitatea constă în furnizarea informațiilor. Gândirea nu reprezintă un substitut pentru informații. Consultați programul de zbor, nu încercați doar să vă gândiți când va pleca următoarea cursă aeriană spre Geneva.

Cu cât avem mai multe informații, cu atât va fi mai bună gândirea noastră, iar acțiunile mai potrivite. Deoarece fiecare unitate informațională ajută, fiecare unitate temporală trebuie interpretată ca aducătoare de noi informații. Prin urmare, nu există timp să privim gândirea în mod direct ca o deprindere.

Dilema este evidentă. Dacă am putea avea informații complete într-un domeniu, atunci gândirea ar fi de prisos. Dar dacă nu putem avea informații complete, atunci sunt de preferat ceva mai puține informații și o deprindere dezvoltată de a gândi mai bine. Această dilemă este ilustrată mai jos. Expusă pur și simplu, dilema constă în: dacă nu putem avea informații complete, oare ar trebui să petrecem mai mult timp cu asimilarea de noi informații sau cu deprinderile de gândire?



Există domenii în care este posibil să avem informații complete, însă cel mai adesea trebuie să completăm informațiile cu gândirea. Să presupunem că programul de zbor indică faptul că la ora 9:45 există o cursă aeriană de la Londra la Geneva, numită SR 815. Acum, după ce știm acest lucru, mai este necesar să gândim? Într-adevăr, este necesar. Cum vom ajunge la aeroport? De cât timp avem nevoie pentru a ajunge acolo? Este o oră de vârf? Se fac greve? Este posibil ca vremea să se înrăutățească? Care ar fi cea mai bună modalitate de a verifica acest lucru? Contează dacă avionul are întârziere? Dacă planurile sunt perturbate, cum anunț persoana care mă așteaptă? Toate acestea necesită gândire.

Operativitatea

Există un domeniu în care nu avem cum să dispunem de informații complete și în care trebuie să ne folosim gândirea. Acel domeniu este „viitorul”. Toate acțiunile, planurile, deciziile și alegerile noastre vor da rezultate în viitor. Pe scurt, viitorul este acolo unde are loc „acțiunea”. Cu toate acestea, educația se ocupă, în esență, de trecut. Este vorba de clasificarea, trecerea în revistă, descrierea și asimilarea cunoștințelor existente. Presupunem că, dacă putem aduna suficiente informații, atunci acțiunea va fi evidentă și ușoară. Însă deprinderile legate de acțiune necesită mult mai mult de atât. Trebuie să ne gândim la priorități, la consecințele unei acțiuni și la ceilalți oameni implicați. Toate acestea sunt aspecte ale lecțiilor de gândire CoRT. Am inventat termenul „operativitate” pentru deprinderile de acțiune. Cred că în școli ar trebui să aibă aceeași importanță pe care o au cifrele și literele.

O mare parte din gândirea implicată în „acțiune” necesită folosirea experienței în situația curentă.

Cercetarea experienței

Dacă toată experiența noastră ne-ar sta la dispoziție cu mare ușurință, am fi gânditori mult mai buni. Însă nu este așa, iar noi trebuie să ne direcționăm atenția cu grijă spre experiența acumulată pentru a selecta ceea ce avem nevoie pe moment. Unul dintre lipsurile majore ale gândirii este ceea ce numim gândire „punct-cu-punct”, în care mintea se lasă purtată de la un aspect la altul, fără vreo cercetare sistematică. Douăzeci și patru de grupuri de copii din zona Londrei au fost rugate să ia în considerare sugestia ca „pâinea, peștele și laptele să fie gratuite”. Copiii aveau 11 ani. Douăzeci și trei dintre cele douăzeci și patru de grupuri au decis că este o sugestie proastă, deși unii dintre copii proveneau din familii atât de sărace, încât nu-și permiteau să cumpere lapte decât ocazional. Un exemplu tipic al gândirii punct-cu-punct: „Dacă ar fi gratuite, toată lumea le-ar dori. Magazinele ar fi aglomerate. Șoferii ar cere mai mulți bani, dar nu i-ar primi. Atunci ar face grevă. Prin urmare, este o idee proastă. Fiecare punct are legătură cu următorul, dar nu există o cercetare a sugestiei înseși.”

Pentru că experiența noastră, inclusiv informațiile pe care le-am învățat, reprezintă sursa majoră a informațiilor pe care le utilizăm într-o anumită chestiune, trebuie să ne creăm instrumente de cercetare cu scop general. Două astfel de instrumente sunt „CTF” (Consideră Toți Factorii) și „C & U” (Consecință și Urmare). Aceste instrumente au fost concepute pentru a contracara tendința spre gândirea egocentrică și pe termen scurt.

CTF

Este un instrument de direcționare a atenției, la fel ca PMI și APO. Cu alte cuvinte, un dispozitiv care concretizează ceea ce altfel ar rămâne o simplă intenție de cercetare

generală a unei chestiuni. „Realizarea unui CTF” presupune luarea în considerare a tuturor factorilor care trebuie cercetați într-o anumită situație. Nu există tentativa de evaluare a acestor factori. De exemplu, un CTF, în cazul achiziționării unei mașini la mâna a doua, poate duce la următorii indici: preț, istoricul mașinii, proprietari anteriori, proprietarul prezent, distanța parcursă, posibilitatea modificării distanței parcurse, valoarea de revânzare, compararea prețului cu prețurile oficiale și cele practicate de alți vânzători, starea mașinii, consumul de benzină, consumul de ulei, starea anvelopelor, certificatul privind capacitatea vehiculului de a circula pe drumurile publice, adaptabilitatea mașinii, localizarea unui atelier de service etc. Nu este o listă exhaustivă și nici factorii nu sunt enumerați în ordinea priorității. Unii chiar se suprapun. De exemplu, „starea mașinii” ar putea să includă factori ca: „rugină” și „starea anvelopelor”. Dacă există ceva care să merite o atenție deosebită, atunci acel ceva va fi menționat separat. În timp ce capitolele generale includ mulți factori, ele nu asigură direcționarea atenției asupra fiecăruia, astfel încât o enumerare separată este de mare ajutor.

Realizând un CTF, accentul cade pe „ce a fost omis” și pe „ce ar trebui să mai avem în vedere”. Un cuplu tânăr care cumpără un pat mare și descoperă că acesta nu intră pe ușa apartamentului a omis un factor esențial.

Realizați un CTF și enumerați toți factorii ce ar trebui avuți în vedere atunci când ne gândim la următoarele chestiuni:

- 1 Alegerea unei cariere
- 2 Planificarea unei petreceri de ziua onomastică
- 3 Designul unui scaun mai bun
- 4 Redactarea unei narațiuni politiste

- 5 Oferirea unui cadou
- 6 Alegerea unui animal de companie

C & U

Gândirea este aproape întotdeauna pe termen scurt, deoarece atracția sau repulsia față de o acțiune este imediată. Ne interesează ce urmează să se întâmple: viitorul poate să-și poarte singur de grijă. Așa cum vom vedea într-o secțiune ulterioară despre valori și emoții, societatea a găsit tot felul de trucuri pentru a ne determina să gândim pe termen lung.

Sarcina de gândire C & U este o instrucțiune menită să ia în considerare consecințele unei acțiuni sau ale unei decizii. Sunt sugerate patru zone de gândire: consecințe imediate, până la un an; pe termen scurt, de la un an la cinci ani; pe termen mediu, de la cinci la 20 ani; pe termen lung, peste 20 de ani. Aceste delimitări temporale sunt arbitrare și pot varia. Ele pot fi specificate pentru a se potrivi situației.

Realizând un C & U, avem de-a face cu încercarea deliberată de a ne concentra asupra delimitării temporale. La fel ca în cazul instrumentului numit PMI, gânditorul se concentrează, pe rând, asupra aspectelor Plus, Minus și Interesant. În cazul C & U, diferitele zone temporale sunt cercetate și ele pe rând. Exercițiul este surprinzător de dificil, în parte din cauza artificialității. Dificultatea reiese și din reticența de a desemna zone temporale. Putem aprecia faptul că o consecință apare „la un moment dat“, dar suntem foarte vagi în privința momentului.

C & U este un instrument utilizabil pentru a scăpa de neclaritate.

De exemplu, un C & U în cazul unei descoperiri majore în tehnologia energiei solare poate indica următoarele:

Imediat (până la 1 an): o schimbare rapidă a prețurilor la bursa de valori pentru companiile implicate; o scădere ușoară la prețurile țițeiului; noul design dotează clădirile cu panouri de energie solară.

Pe termen scurt (de la 1 la 5 ani): o continuare a scăderii prețurilor la țiței; o dezvoltare mai slabă decât s-a preconizat; prețurile proprietăților în orașele părăsite încep să crească; țările din Lumea a Treia împrumută bani pentru proiecte importante.

Pe termen mediu (de la 5 la 20 ani): unele proiecte au dat rezultate, altele au eșuat; o mai bună apreciere a acelor domenii în care energia solară este cea mai utilă; doi pași înainte pentru tehnologie; prețul țițeiului începe să crească din nou; hidrogenul este testat cu scopul de a deveni combustibil pentru mașini.

Pe termen lung (peste 20 ani): distribuire exactă a energiei conform prețurilor și oportunităților; energia solară începe să aibă o utilizare din ce în ce mai vastă, în afara sistemelor de transport; prețul țițeiului crește tot mai repede — pentru transport și furaje chimice.

Când realizați un C & U, delimitările temporale vor varia în funcție de tema aleasă. De exemplu, în cazul modei vestimentare: imediat poate însemna până la o lună; termen scurt, până la trei luni; termen mediu, de la trei luni până la șase luni, iar termen lung, peste șase luni. Trebuie să specificați de la început delimitările temporale.

Ca exercițiu, realizați un C & U pentru fiecare dintre situațiile următoare. Stabiliți propria cronometrare pentru consecințele pe termen „imediat“, „scurt“, „mediu“ și „lung“.

- 1 Toate examenele școlare sunt desființate.
- 2 Fiecare lucrează pe același post cu o altă persoană.
- 3 Benzina se scumpește foarte mult.
- 4 Se descoperă forme de viață undeva în spațiu.
- 5 Mașina antigravitațională devine posibilă.
- 6 Căsătoriile durează doar cinci ani.

Încercarea de a examina experiența realizată cu instrumente ca CTF și C & U face parte din extinderea generală a percepției, care are mai mult de-a face cu înțelepciunea decât cu istețimea. Trebuie specificat că folosirea C & U nu prezintă siguranță: toate opiniile legate de viitor sunt speculative și se bazează pe „poate” și „posibil”, deși acestea pot avea grade diferite de asemănare.

Lectura și ascultarea intensivă

Foarte puțini oameni știu să asculte. Un ascultător bun are răbdare să asculte ceea ce i se spune. Nu se pripește, nu se grăbește să judece și nici nu stă pasiv, formulându-și propriul răspuns. Se concentrează în mod direct asupra a ceea ce se spune. Ascultă mai mult decât i se spune. Extrage maximum de informații din ceea ce aude, percepând dincolo de ceea ce pot să transmită cuvintele și se întreabă de ce un anumit lucru a fost exprimat într-un fel anume. Este vorba de o ascultare activă, deoarece imaginația ascultătorului este plină de elaborări de genul „posibil” și „poate”.

Lectura autentică se aseamănă cu ascultarea autentică. Cititorul citește printre rânduri și ia în considerare implicațiile lecturii. Este opusul lecturii în grabă, care vizează doar reacția globală. Dacă doriți să aflați ce se întâmplă și vreți să ajungeți cât mai repede la sfârșitul poveștii, atunci nu citiți intensiv. Ambele stiluri de lectură își au locul lor și

propria valoare. Ca de obicei, deprinderea de a gândi constă în a ști ce abilitate trebuie folosită în orice moment.

Lectura intensivă implică un efort mare de gândire. Implicațiile pot fi observate dacă gândirea noastră creează un număr de situații posibile legate de ceea ce se citește.

Luați în considerare implicațiile următoarei remarci, pe care am făcut-o odată la un curs ținut la Barcelona: „Mi se pare că sunt multe magazine de încălțăminte în Barcelona.” Implicațiile pot să includă următoarele:

- că vizitasem partea orașului unde se aflau magazinele de încălțăminte
- că exista probabilitatea să mă fi deplasat mai degrabă pe jos decât cu mașina
- că exista o parte a orașului cu foarte multe magazine de încălțăminte
- că poate dorisem să cumpăr niște pantofi sau aveam alte interese cu privire la magazinele de încălțăminte
- că în Spania era profitabilă vânzarea pantofilor
- că oamenii purtau mai mulți pantofi
- că turiștii cumpărau pantofi de la Barcelona
- că pantofii se uzau mai repede
- că nu existau magazine sau depozite mari de încălțăminte
- că impozitele sunt mici la Barcelona
- că existau puține magazine de încălțăminte în alte părți ale orașului.

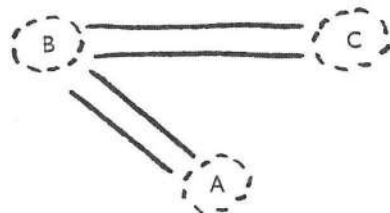
Majoritatea celor enumerate mai sus se bazează în mare măsură pe speculații, pe afirmații de genul „este posibil ca...”. Aceasta este măsura în care au putut evolua lucrurile plecând de la o singură afirmație. Când urmează să fie lecturat un întreg pasaj, atunci întrepătrunderea acestor speculații

extinse poate reprezenta începutul a ceva concret. De exemplu, dacă pasajul continuă menționând prețurile mari ale proprietăților la Barcelona, atunci pare probabil ca oamenii să fi cumpărat multă încălțăminte sau ca profitabilitatea să fie mare. În mod similar, dacă Barcelona este cunoscută ca un centru turistic, atunci acest lucru sporește probabilitatea vânzărilor mari de încălțăminte.

Nu există niciun truc special cu privire la lectura și ascultarea intensivă, cu excepția dorinței de a face acest lucru.

Logica

Logica este o modalitate de generare a informațiilor, de extragere a mai multor informații din ceea ce este disponibil. De exemplu, s-ar putea să nu știm dacă există un drum de la A la C. Știm însă că există un drum de la A la B. Știm, de asemenea, că există un drum de la B la C.



Însumând aceste două informații, putem deduce faptul că trebuie să fie posibil să ajungi de la A la C.

Logica de tipul clasificării menționată mai devreme reprezintă un alt ajutor în obținerea informațiilor. Odată ce putem dovedi că un lucru face parte dintr-un grup, putem deduce că acel lucru are toate proprietățile grupului. Așa cum am menționat deja, aceasta este o chestiune oarecum circulară (deoarece nu trebuia să introducem elementul în

grup dacă nu știam deja că deține toate proprietățile grupului), dar are o utilitate practică — în special atunci când ai de-a face mai degrabă cu cuvinte decât cu lucruri reale.

Un alt aspect al logicii este acela de a construi un anumit tip de univers informativ (ca în matematică), iar apoi să explorezi relațiile din acest univers. Pericolul constă în transferarea concluziilor de la aceste universuri speciale în lumea reală.

De exemplu, într-un univers sferic ne putem mișca simultan de la A și către A (sau pe o cale ferată circulară). După câte se pare, acest lucru contrazice legea contradicției.

În domeniile speculative dezbătute în această secțiune, cuvintele operative au fost „s-ar putea” și „este posibil”. Logica încearcă să fie mult mai sigură de atât, iar aici termenii sunt „trebuie să fie” și „nu poate să fie”. În loc de întrepătrunderea domeniilor posibilității, căutăm să ne deplasăm dintr-un loc în altul cu siguranța deducției.

Acolo unde sistemul funcționează, această abordare poate fi foarte utilă, însă nu este atât de ușor de aplicat în lumea reală, așa cum pretend mulți.

Obținerea mai multor informații

Până în prezent, am luat în considerare obținerea unei utilizări optime a informațiilor pe care le avem deja. Obținerea mai multor informații din exterior poate implica trei lucruri: utilizarea surselor de informații; întrebări; experimente.

Utilizarea surselor de informații reprezintă un domeniu de sine stătător — și cel mai adesea un domeniu căruia nu i se acordă atenția cuvenită. Să știi unde să cauți și cum să cauți este la fel de important ca orice altă abilitate de gândire. Ar trebui abordată întru câtva ca și rezolvarea problemelor: știind unde vrei să ajungi și explorând modalitățile de a ajunge acolo.

Întrebări

Utilizarea competentă a întrebărilor reprezintă instrumentul principal al unui avocat. În general, întrebările sunt de două tipuri. Mai întâi, este „întrebarea țintită” (ÎȚ), când știm exact ce urmărim. De obicei, ne așteptăm la un răspuns de genul „da” sau „nu”, sau cel puțin întrebarea a fost formulată în așa fel încât să obținem un astfel de răspuns. Poate dorim să ni se confirme sau să se nege un anumit lucru. De exemplu: „Ai fost ieri la Londra?” Întrebarea este „țintită” deoarece știm la ce ne așteptăm.

În cazul „întrebării deschise” (ÎD), aruncăm momeala și așteptăm să vedem ce prindem. „Unde ai fost ieri?” este o întrebare deschisă, deoarece nu știm care ar putea fi răspunsul. Acest gen de întrebări sunt folosite pentru a deschide porți noi într-o anumită situație. Acestea sunt folosite și atunci când numărul de posibilități imaginate este atât de mare, încât ar fi nevoie de o serie întreagă de întrebări deschise pentru a le împuțina. Chiar și în cadrul întrebărilor deschise există un anumit grad de concentrare. De exemplu, întrebarea „Ce ai făcut ieri?” este mai deschisă decât „Unde ai fost ieri?”.

În mod evident, este imposibil să pui o întrebare fără să ai o anumită așteptare. Importantă este precizarea acelei intenții, iar apoi găsirea unei modalități de promovare a acesteia. Întrebările născocite nu sunt atât de ușoare pe cât par uneori. Este destul de ușor de formulat o întrebare comună, dar să pui întrebări eficiente și economice este cu totul altceva. Asta implică o anumită eleganță.

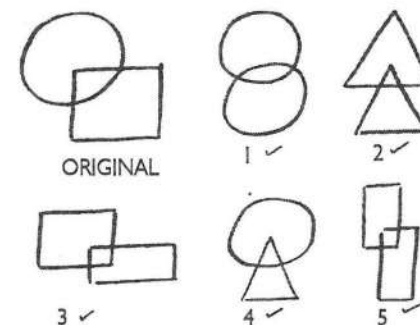
Ca exercițiu, pentru fiecare dintre următoarele situații sugerați două ÎȚ (întrebări țintite) și două ÎD (întrebări deschise):

- 1 Să afli dacă cineva s-a bucurat de vacanță.
- 2 Căutarea unui alt loc unde să iei masa.
- 3 Să afli ceea ce îi place să facă unei persoane.
- 4 Să descoperi motivul pentru care cineva are brusc o grămadă de bani.
- 5 Să întrebi pe cineva despre un accident în care s-au ciocnit două mașini.
- 6 Decizia de a cumpăra o mașină nouă.

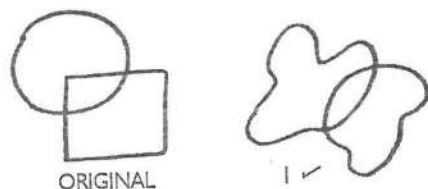
Experimente

Experimentul reprezintă întrebarea pe care i-o punem mediului înconjurător. Este de obicei o întrebare-țintă în sensul că experimentul va da sau nu rezultate. Avem anumite speranțe și așteptări. Există un joc simplu care ne va demonstra modul în care putem născoci experimente. O persoană desenează un desen simplu care conține o trăsătură „ascunsă”. Experimentatorul trebuie să descopere trăsătura prin diferite „experimente”. Experimentul constă într-un alt desen. Dacă celălalt desen conține, de asemenea, trăsătura „ascunsă”, atunci experimentul „funcționează” și este bifat ca fiind corect. Dacă nu conține trăsătura, experimentul eșuează și este însemnat cu o cruce.

Un exemplu interesant al acestui joc este prezentat mai jos.



Este vorba de desenul original, iar apoi de o întreagă serie de experimente, toate fiind corecte. Cu toate acestea, experimentatorul nu a înregistrat progrese semnificative. Comparați această serie cu desenul de mai jos.



Cu un singur experiment, acest experimentator a ajuns mai departe decât primul. Forma lipsită de formă, marcată ca fiind corectă, exclude imediat necesitatea oricărei forme regulate. Acesta este un experiment „cu un salt mare”. Ipoteza este îndrăzneată. Exclue imediat o întreagă gamă de posibilități care altfel ar fi trebuit testate una câte una.

La fel ca în cazul planificării întrebărilor, planificarea experimentelor necesită o reflecție atentă. Care este maximum ce se poate obține dintr-un experiment: cea mai mare siguranță, maximum de informații?

Informațiile negative sunt importante. În unele cazuri, informațiile negative sunt chiar mai importante decât cele pozitive deoarece informațiile negative pot să excludă o întreagă gamă de posibilități.

Selectarea informațiilor

Problemele rezolvate atât de elegant în cărțile de matematică asigură toate informațiile necesare. Elevul este încurajat să folosească toate informațiile care i-au fost puse la îndemână. Cu toate acestea, viața nu este la fel de elegantă. Uneori, nu sunt suficiente informații pentru a rezolva pro-

blema. Alteori, se întâmplă să fie prea multe. În una dintre cărțile mele, *The Five Days Course in Thinking*, am formulat o problemă care implica construirea unui pod de cuțite care trebuia să sprijine un pahar de apă între câteva sticle. Am afirmat că pot fi utilizate patru cuțite. De fapt, problema ar putea fi rezolvată doar cu trei cuțite. Am primit o mulțime de scrisori pline de indignare în care mi se spunea că trișasem spunând că patru cuțite puteau fi folosite atunci când trei erau suficiente.

Selectarea informațiilor relevante reprezintă o parte importantă a gândirii informaționale. Acest lucru devine încă și mai important atunci când informațiile necesită timp, bani și efort.

FI-FO

Acesta este încă unul dintre instrumentele de gândire CoRT și reprezintă înFormațiile de Intrare și înFormațiile de ieșire. Este o examinare atentă a ceea ce e deja disponibil și încă necesar.

Informațiile deja disponibile sunt examinate cu atenție în maniera „densă” sugerată mai devreme în această secțiune. Toate implicațiile și deducțiile logice sunt extrase de aici. Aceasta este partea „FI”.

Apoi sunt examinate „lipsurile”. Nu este ușor să observi lipsurile deoarece ele trebuie să fie deduse. Trebuie să ne imaginăm ce informații sunt necesare pentru a ne da seama că nu sunt disponibile. Aceste lipsuri sunt determinate și precizate cu grijă. Ar trebui să se știe la fel de multe lucruri despre informațiile nedisponibile ca în cazul informațiilor disponibile.

Ca exercițiu, realizați un FI-FO pentru următoarele situații. Enumerați informațiile care, în mod obișnuit, ar fi disponibile și totodată omise.

- 1 Alegerea unei locații noi pentru petrecerea vacanței.
- 2 Împrumut pentru cumpărarea unei case.
- 3 Achiziționarea unui joc de table.
- 4 Organizarea unei petreceri.
- 5 Deciderea în privința faptului de a urma sau nu un curs de limbi străine.
- 6 Împărțirea unui cort cu cineva.

Două utilizări

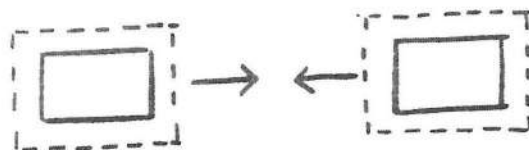
Avem nevoie atât de informații, cât și de gândire. Informațiile nu reprezintă un substitut pentru gândire, iar gândirea nu reprezintă un substitut pentru informații. În legătură cu informațiile, există două întrebări ale gândirii noastre. Prima vizează informația însăși: obținerea de informații; utilizarea optimă a informațiilor deja cunoscute; verificarea acestora. Cea de-a doua este reprezentată de utilizarea informațiilor pentru a îndeplini un scop legat de gândire: decizie, acțiune, selectare, planificare, proiectare sau plăcere.

7 ALȚI OAMENI

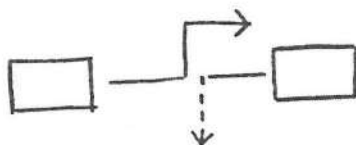
Cea mai mare parte a gândirii nu are de-a face cu puzzle-urile sau alte jocuri, ci cu alți oameni.

Prin urmare, este regretabil faptul că civilizația occidentală a dezvoltat — și continuă cu asiduitate să încurajeze — un tip de gândire extravagant, ineficient, devenind astfel și mai periculoasă. Civilizația occidentală, în filozofia și în practica sa, a fost obsedată de sistemul de tip „conflict”, în care două puncte de vedere opuse luptă până la capăt. Asta include argumentarea, dezbateră, sistemul opus în general și dialectica. Metoda îmbină convingerile noastre politice, sistemul juridic, deciziile de afaceri și viața cotidiană. Credem cu adevărat că, în urma conflictului dintre două puncte de vedere opuse, se va ivi unul mai bun. Am considerat acest fapt ca fiind singura noastră modalitate de schimbare.

Dezavantajele sistemului de tip conflict sunt numeroase. Pe măsură ce o parte atacă, iar cealaltă se apără, fiecare punct de vedere devine astfel și mai rigid, incapabil să se dezvolte. Acest fapt este sugerat de figura de mai jos. Nevoia de a ataca și de a se apăra împiedică dezvoltarea unei gândiri constructive. Din acest motiv, probabil, am găsit politicieni, ca grup, mai puțin interesați de gândire și de idei noi decât orice alt grup (grupurile religioase fiind excluse).



În cele din urmă, la fel ca în alegerile politice, în sistemul conflictual va triumfa un punct de vedere sau altul. Celălalt grup este îndurerat, dezamăgit și complet lipsit de bunăvoința de a participa la funcționarea noului sistem. Deoarece în sistemele electorale cei care pierd îi pot depăși numeric pe cei care au câștigat, această dezamăgire are o importanță deosebită. Ea este ilustrată în figura de mai jos.



În majoritatea domeniilor, defectul major al sistemului de tip conflict constă în faptul că, înainte chiar de a te gândi la schimbare, ideea existentă trebuie mai întâi atacată. Nu numai că trebuie atacată, dar trebuie și demonstrat faptul că este inadecvată. Acesta este cel mai mare nonsens imaginabil. E posibil ca o idee să fi fost bună inițial și poate fi încă o idee bună. Dar acest lucru nu înlătură posibilitatea unei idei mult mai bune. Noi poate că nu vom reuși niciodată să dovedim că ideea existentă este inadecvată (îndeosebi atunci când lucrăm în interiorul conceptelor create de acea idee), deci nu vom putea cerceta niciodată pentru realizarea schimbării. Un alt dezavantaj major al acestei metode rezidă în faptul că trebuie să distrugem ideea existentă pentru a începe să căutăm o altă idee mai bună, iar dacă n-o găsim, nu avem la ce să ne întoarcem. Rămânem

fără niciun punct de reper. Acesta este unul dintre cele mai mari pericole ale adversarilor politici, când fiecare parte își consumă timpul atacând cealaltă parte, iar în cele din urmă este distrusă credibilitatea amândurora. Nu există câștigători în astfel de dispute. În sistemul japonez, așa cum am menționat deja, securitatea tiparelor actuale nu trebuie atacată înainte de a realiza o anumită explorare. Aceasta nu numai că economisește un timp prețios, dar și canalizează efortul mental într-o direcție mai bună, iar până în momentul în care apare o idee superioară, baza existentă este încă valorificată.

Nu este dificil de observat modul în care a apărut acest obicei ciudat al gândirii occidentale. În epoca medievală, gândirea și învățarea erau de competența bisericii — la fel și civilizația. Toți ceilalți erau prea ocupați să ucidă sau să fie uciși. Biserica conducea școlile și universitățile și tot ea forma gânditorii. În mod *corect*, rolul principal al gânditorilor bisericii a fost să conserve teologia existentă, pentru că în acele vremuri aceasta era luată foarte în serios. Conservarea teologiei însemna atacarea și anihilarea multor erezii care apăreau permanent. Asta era o sarcină grea pentru că mulți eretici erau oameni foarte inteligenți. În acest mod, s-au accentuat controversile și criticismul distructiv. Toate acestea erau perfect în regulă și reprezentau o utilizare valabilă a gândirii. Dacă puteai dovedi că erezia este un nonsens, îți păstrai intactă teologia. Deoarece teologia este exprimată în cuvinte, controversile erau semantice, și de aici a apărut un tip de gândire care este de fapt aplicabil numai controverselor semantice (filozofia scolastică). La acestea a contribuit și descoperirea filozofiei grecești și a dialogului socratic.

Astfel a apărut sistemul „conflict”. Deoarece biserica controla școlile și universitățile, acest limbaj a devenit limbajul

gândirii occidentale. Fiindcă universitățile și școlile numesc succesori în concordanță cu imaginea lor, limbajul s-a păstrat până în ziua de azi într-o asemenea măsură, încât, într-un editorial din zilele noastre, *The Times* a declarat că exercițiul inteligenței critice a fost ținta educației. Lăsând la o parte faptul că, pentru ca gândirea critică să capete valoare, trebuie să existe o mare cantitate de gândire constructivă.

Este ușor de înțeles de ce sistemul „conflict” este atât de atrăgător. Criticismul negativ face posibilă existența gândirii iluzorii. El reprezintă un refugiu atât pentru mintea mediocră, cât și pentru cea strălucită. Mintea mediocră, care nu este capabilă de altceva, găsește criticismul ușor, deoarece este una dintre formele cele mai ieftine ale gândirii. Mă refer la faptul că orice poate fi criticat alegând, pur și simplu, un format diferit. De exemplu, dacă proiectantul a inventat un scaun simplu, tu poți să-l numești „banal”, „plictisitor”, „ca de închisoare”. Dacă proiectantul ar fi inventat un scaun mai elaborat, tu ți-ai fi schimbat formatul așteptărilor și l-ai fi numit „împopoțonat”, „pretențios” și „supraelaborat” (chiar „vulgar”).

Cu ani în urmă, când am propus prima dată în ziarul *The Times Educational Supplement* că gândirea ar trebui învățată direct, ca deprindere, în școli, a apărut un val de proteste, afirmându-se că gândirea nu ar trebui și nici nu poate fi învățată. Un an mai târziu, când am spus că acest lucru a fost de fapt realizat, interesul manifestat a fost nesemnificativ. Cu puțin timp în urmă, un anume profesor s-a oprit asupra acestei chestiuni și a decis că materialul CoRT nu avea cum să dea rezultate — ignorând faptul că acesta dădea deja rezultate în mii de școli, inclusiv în cele aflate în vecinătatea sa.

Prin urmare, criticismul negativ oferă o activitate ușoară pentru mințile mediocre. Din nefericire, el reprezintă o atracție pentru mințile strălucite, cum am menționat mai devreme în legătură cu „capcana inteligenței”. Asta pentru că oferă atât un sentiment imediat de realizare, cât și unul de superioritate. Tragedia este că foarte multe minți strălucite din civilizația occidentală sunt prinse în capcana acestui aspect neconstructiv. Nu este vorba de o efervescență a gândirii creative pentru care am avea nevoie de gânditori critici ca să nu scape lucrurile de sub control. Dimpotrivă, trebuie să facem un efort mare pentru a dezvolta gândirea de tip proiect, gândirea constructivă și cea creativă. Nu prea cred că există șanse ca sistemul nostru educațional să facă asta.

Și încă ceva. Dovedind că celălalt se înșală, demonstrăm că noi avem dreptate. Acest lucru s-a aplicat într-adevăr în teologia medievală, însă nu mai e valabil și azi deoarece lumea reală nu este o teologie construită. În limbajul curent, dacă dovedești că oponentul nu are dreptate și el dovedește că tu nu ai dreptate, s-ar putea ca amândoi să nu aveți dreptate.

Poate că cel mai mare cusur al acestui limbaj este distrugerea unei idei bune. O idee poate fi 90% bună și 10% greșită (sau inadecvată). Ce fac marii noștri gânditori? Încearcă să compenseze acel 10%? Nu, se năputesc asupra lui 10%, demonstrează că este inadecvat și apoi sugerează că acela care a putut gândi astfel trebuie să fie un idiot, rezultând că și restul de 90% a fost gândit tot de un idiot și că totul e ridicol.

Nu este nevoie de prea multă gândire pentru a recunoaște atât stupiditatea, cât și atracția sistemului de tip conflict. Faptul că el ar trebui să existe undeva în cultura noastră este adevărat, dar a domina această cultură este absurd.

Bineînțeles, atacând această particularitate a sistemului conflict, m-am lăsat la rândul meu cuprins de gândirea negativă. Asta poate pentru că e necesar să ataci un sistem cu propriile sale arme (atacul în sine fiind una dintre ele).

„Exlectica“

Ajungem la partea constructivă. Dacă dialectica și „conflictul“ sunt periculoase, cu ce le putem înlocui? „Exlectica“ este alternativa. Ea se ocupă cu citirea hărții, cu proiectarea creativă. Limbajul este mai degrabă constructiv decât distructiv. Exlectica încearcă să „scoată la suprafață“ sau să „extragă“ ceea ce este valoros dintr-o situație — indiferent unde se află acea valoare.

Este mult mai mult decât compromisul sau consensul. Compromisul se află încă în interiorul sistemului conflict și sugerează faptul că ambele părți cedează ceva pentru a câștiga altceva în schimb. Consensul presupune acceptarea acelei părți a propunerii cu care toată lumea a fost de acord; este pasiv și reprezintă o abordare de tipul aducerii la cel mai mic numitor comun. Exlectica seamănă foarte mult cu metoda „osmozei“, folosită de japonezi în situațiile în care nu existau idei opuse sau diverse de la care să pornești. Există audiții și explorări comune. Abia mai târziu încep să apară ideile. Punctele de vedere se conturează după multe întâlniri, pe când cele din sistemele existente în Occident sunt prezentate de la prima întâlnire.

Exlectica nu se ocupă de „păreri“, ci de ceea ce există. Ea reflectă exact diferența între capcana inteligenței și PMI.

Accentul va cădea mai curând pe „proiectare“ decât pe analizarea fiecărei etape. Noi acceptăm posibilitățile și le așezăm unele lângă altele, iar apoi continuăm proiectarea (vezi cartea *Parallel Thinking*).

Uneltele CoRT folosite pentru exlectică sunt unelte de explorare și cartografiere.

EAP

Un participant la o dezbatere încearcă să găsească punctul slab în argumentația adversarului. EAP vine de la „Examinarea Ambelor Părți“, dar această examinare are un scop explorator. Care este cu adevărat celălalt punct de vedere — nu doar așa cum apare în forma de argumentare, ci „baza“ lui? Explorarea este neutră. Într-o clasă, unui elev i se poate cere să prezinte un punct de vedere, iar apoi, în ultimul moment, să prezinte celălalt punct de vedere. Scopul nu este acela de a demonstra aptitudinile legate de dezbatere ale elevului, ci încurajarea examinării imparțiale a ambelor părți. Elevii vor fi încurajați să exploreze ambele părți în așa fel încât din lecturarea referatelor să nu-ți poți da seama care este punctul de vedere favorit. Realizarea unui EAP nu înlătură susținerea unui punct de vedere, sistem de valori sau a unei preferințe, dar acestea vin *după* explorare, nu înainte ei.

EAP este unul dintre acele instrumente de direcționare a atenției care par mult mai ușor de folosit decât stau lucrurile în realitate. În general însă, se face doar o încercare superficială de a examina cealaltă parte — de teamă că o examinare prea atentă poate reduce fervoarea cu care acea parte își susține punctul de vedere.

Realizarea unui EAP este — până la un punct — diferită de realizarea unei recunoașteri a teritoriului inamic în vreme de război. Diferența esențială constă în faptul că, în cazul recunoașterii pe timp de război, cauți locuri pe care să le bombardezi sau să le sabotezi, pe când EAP examinează teritoriul în scop constructiv. Punctul slab al acestui instrument este că diferența de atitudine nu e așa de ușor

de susținut. Neutralitatea și obiectivitatea examinării sunt cruciale. Cartograful trebuie să fie detașat.

Ca exercițiu, examinați procesul de gândire al ambelor părți în următoarele afirmații:

1. Fumatul ar trebui interzis în toate locurile publice.
2. Serviciul național comunitar ar trebui să fie obligatoriu pentru toți tinerii.
3. Impozitele ar trebui mărite.
4. Ar trebui să existe o taxă mare pentru pisici și câini.
5. Vârsta până la care învățământul este obligatoriu ar trebui să fie 18 ani.
6. Soțiile casnice ar trebui plătite pentru munca lor.

ADI

Exercițiul de cartografiere EAP duce aproape direct la ADI, care înseamnă Acord, Dezacord și Irelevantă. Cele două hărți sunt comparate (prin examinarea de către ambele părți) și se notează zonele de acord. Apoi se notează zonele de dezacord, iar în cele din urmă, zonele irelevante. Foarte adesea se dovedește că această explorare neutră arată că zonele de dezacord pot fi foarte mici, dar par mult mai mari în situația unei dispute pentru că niciuna dintre părți nu îndrăznește să cedeze de teamă că acest lucru va fi folosit împotriva sa. La sfârșitul unui ADI eficient, ambele părți ar trebui să poată indica zona de dezacord: „Suntem în dezacord asupra acestui punct.” Deoarece, de obicei, vor exista destul de multe puncte de acord, acestea pot fi folosite ca bază pentru a încerca să se găsească o cale de rezolvare a dezacordurilor. În orice caz, va exista o bază de negociere mai puternică.

Izolarea zonei de dezacord înseamnă, de asemenea, că ea poate fi examinată mai departe pentru a afla cât de fun-

damentat este dezacordul. Oricare ar fi rezultatul, este mult mai ușor să faci progrese decât în cazul opoziției oarbe a sistemului advers. Chiar dacă zona fundamentală de dezacord este una de principiu sau de valoare, devine mult mai ușor să găsești o soluție care să mulțumească ambele părți. De exemplu, dacă se ajunge la concluzia că schimbarea trebuie să aibă loc până la urmă, atunci zona de dezacord se referă la proporția schimbării, la metodă sau la etape.

ADI poate fi realizat separat, de către ambele părți, sau împreună. Cea mai bună procedură este cea a colaborării, dar asta depinde de dispoziția părților. Dacă starea e de tip conflictual, este mai bine ca fiecare parte să facă un ADI individual. Chiar dacă una dintre părți nu vrea să-l facă, nimic nu împiedică cealaltă parte să-l realizeze și apoi să i-l prezinte celeilalte părți pentru modificări.

O adolescentă de 15 ani vrea să fumeze. Ea și tatăl ei au o dispută. În acest caz, ADI funcționează astfel:

Acord:

- tatăl are dreptul la un punct de vedere, la fel și fiica sa
- fumatul dăunează sănătății, acum și în viitor
- multe fete de aceeași vârstă fumează
- tatăl are dreptul să interzică fumatul în casa lui
- fumatul este costisitor
- acum sau mai târziu, fata va trebui să ia singură o decizie

Dezacord:

- dacă tatăl are dreptul să ia decizii pentru fiica sa doar pentru că locuiește în casa lui
- dacă este dăunător să fumezi doar câteva țigări pe zi
- ce este în joc, fumatul în sine sau independența fetei

- dacă fata nu fumează acum, poate că nu va dori să fumeze niciodată

Irelevant:

- tatăl lui Susie o lasă pe aceasta să fumeze
- tatăl i-a mai interzis și alte lucruri
- tatăl însuși fumează
- fumătorii nu fac rău altora
- fata poate deveni rebelă
- oricum, fata va fuma pe ascuns.

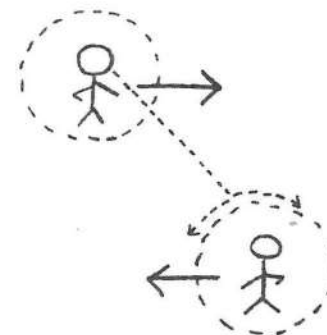
Ca exercițiu, realizați un ADI pentru fiecare dintre următoarele situații:

1. Un vecin ascultă muzică noaptea, cu volumul dat la maximum.
2. Muncitorii vor o mărire de salariu, dar conducerea spune că asta va ridica prea mult costurile.
3. Se construiește un drum nou într-o zonă frumoasă a țării.
4. O adolescentă de 17 ani vrea să vină noaptea acasă la ora hotărâtă de ea.
5. Producătorii vor să includă în filme multe scene violente.
6. Amenzile pentru parcare în locuri interzise se vor dubla.

„Baloanele logice“

Dacă cineva nu este de acord cu tine sau nu face ceea ce crezi tu că s-ar cuveni să facă, există mai multe atitudini posibile. El e prost. El e *nebun*. El e încăpățânat. Există, totuși, și o atitudine alternativă: el e foarte inteligent și acționează inteligent în cadrul propriului balon logic. Doar că balonul lui logic se întâmplă să fie diferit de al tău. După cum se vede în figura de mai jos, un balon logic este acel balon al percepției în interiorul căruia se mișcă persoana

respectivă. Balonul include înțelegerea circumstanțelor, a structurii, a contextului și a relațiilor.



Se întâmplă adesea să punem oameni inteligenți în anumite situații, iar apoi să ne plângem când ei acționează inteligent. De exemplu, să luăm în considerare inovațiile în orice tip de birocrație dezvoltată. Dacă o persoană încearcă ceva și nu reușește, atunci această nereușită o urmărește tot restul carierei. Nu poate scăpa de ea printr-un succes obținut ulterior, așa cum se întâmplă în afaceri. Dacă ideea funcționează, atunci omul respectiv este condamnat pentru că nu s-a gândit la ea mai repede sau nu a implementat-o mai devreme. Dacă ideea funcționează, riscă să fie privit ca „omul cu idei“, ceea ce înseamnă că, deși ideea lui a funcționat într-adevăr, alte idei s-ar putea să nu funcționeze. Când se ajunge la numirea unui șef de departament, un om „liniștit“ va fi preferat unui om cu idei. Din aceste motive, inovația nu este un comportament inteligent — în schimb, supraviețuirea este. Deci nu ești îndreptățit să învinovățești o persoană pentru că acționează conform propriului balon logic.

O companie se confrunta cu foarte multe greve. Odată ideea sugerată, muncitorii devin solidari și astfel apare greva.

Compania a stabilit o mică primă pentru fiecare săptămână de lucru terminată fără grevă. Suma era mică comparativ cu salariul săptămânal. Grevele s-au redus la o șesime. Oare e vorba de mită? În realitate, este vorba de o schimbare în balonul logic în momentul în care este propusă o grevă. În loc să *se lase purtat de împrejurări*, lucrătorul are acum un motiv să se întrebe „de ce?”. Deși poate fi la fel de pregătit ca înainte pentru a face grevă, această mică schimbare în momentul deciziei alterează comportamentul lui inteligent prin modificarea balonului logic.

Probabil că afirmația potrivit căreia toți acționează foarte logic în cadrul propriului balon logic este destul de departe de adevăr. Privind însă lucrurile în mod practic, metoda are meritul de a direcționa atenția nu spre prostia unei persoane (care este greu de modificat), ci spre circumstanțele (mai ușor de modificat) în care comportamentul este destul de logic.

Balonul logic include atât circumstanțele actuale în care se află o persoană, cât și „percepția” acesteia asupra situației. De exemplu, s-ar putea să existe o recompensă concretă pentru un anumit comportament, însă ea poate fi percepută ca mită.

Într-o companie unde am fost chemat în calitate de consultant pentru a da sfaturi legate de modalitatea de a face *administratorii mai conștienți de oportunități*, am sugerat crearea unui fond de risc pe care aceștia să-l poată folosi pentru a finanța oportunități — în loc să dezechilibreze bugetele operaționale. Un director a spus că el nu vrea să „riște” folosind fondul de risc, pentru că știe că va fi judecat pentru modul în care l-a utilizat. Cu alte cuvinte, balonul său logic a luat în considerare mentalitatea antirisc a companiei, fiind negat astfel chiar scopul real al fondului de risc. Cu toate acestea, a admis faptul că simpla existență a ace-

tui fond i-a permis să privească spre noi orizonturi, pe care acum le trata ca pe niște oportunități — folosind însă bugetul propriu.

În orice situație, este util să scoți la iveală baloanele logice ale persoanelor implicate. Este important în special în cazul motivației. Conducerea consideră motivația ca fiind vitală, dar ea depinde de balonul logic al acelor care trebuie motivați, nu de balonul logic al conducerii. Același lucru este valabil și pentru schimbare. Persoana care sugerează schimbarea este convinsă de valoarea acesteia, însă cei care o vor pune efectiv în practică au propriile baloane logice, iar asta aduce cu sine de obicei un anumit nivel de risc, dispute și o schimbare de statut.

Ca exercițiu, descrieți baloanele logice ale persoanelor implicate în următoarele situații:

1. Un ofițer de marină crede că superiorul i-a dat o comandă greșită și s-ar putea să aibă loc o coliziune.
2. O ziaristă de la un ziar de scandal a venit cu o poveste bună în care e implicată o prietenă a acesteia.
3. Darwin, atunci când Alfred Russel Wallace a prezentat teoria evoluției la care el lucrase ani de zile.

PCO

PCO este un alt instrument CoRT. Acesta se suprapune parțial atât peste EAP, cât și peste balonul logic. Este un instrument mai simplu și mai comod de direcționare a atenției către celelalte persoane implicate într-o situație. Inițialele PCO provin de la *Perspectivă Celorlalți Oameni*. În folosirea acestui instrument, gânditorul încearcă să se pună în locul celuilalt și să privească lumea din perspectiva acestuia. Exercițiul este compus din două părți. Prima parte implică identificarea celorlalți oameni care

participă cu adevărat la acea situație. A doua parte presupune să te pui în locul acestora. De exemplu, are loc o creștere a prețurilor la produsele agricole de bază. Realizați un PCO pentru această stare a lucrurilor. Prima parte implică identificarea categoriilor sociale: fermieri, angroșiști, vânzatori cu amănuntul, producători de alimente, cumpărători de alimente, soții, oameni în general, economiști, guvern etc. De pildă, vânzătorul cu amănuntul poate să fie mulțumit pentru că, păstrând adaosul comercial obișnuit aplicat la prețul de vânzare al produselor, va câștiga mai mulți bani. Pe de altă parte, dacă oamenii vor cumpăra mai puțin sau se orientează spre alt produs alimentar, el poate să piardă. Producătorii de alimente pot suferi din cauza prețului ridicat al materiei prime pe care trebuie să o cumpere. Dacă oamenii înlocuiesc alimentele proaspete cu cele procesate, mai ieftine, producătorul câștigă.

O companie de jucării dintr-un orașel află că poate concura cu jucăriile de import numai dacă prețurile produselor sale sunt menținute între niște limite stricte. Cheltuielile cotidiene duc la creșterea salariilor, iar muncitorii cer o mărire salarială echivalentă cu cea obținută de muncitorii din alte fabrici. Sindicatul sprijină această cerere. PCO se poate prezenta astfel:

Proprietari:

- Dacă fabrica nu va avea profit va fi închisă
- Managementul ar trebui să fie mai eficient și să găsească noi produse
- Bani investiti în proprietăți sau garanții guvernamentale ar aduce un profit mai mare

Manager:

- Dacă fabrica se închide, și el va rămâne fără serviciu

- Este mai ușor pentru proprietar să ceară noi produse, dar dacă nici acestea nu vor avea prețuri competitive?
- Este ușor pentru proprietar să ceară mărirea productivității când ultima a dus la epuizarea majorității posibilităților.
- Lucrătorii trebuie să conștientizeze situația reală — fabrica ori aduce ori nu aduce profit.

Lucrători:

- Trebuie să trăiască și ei ca toți ceilalți oameni — prețul mâncării și celelalte cheltuieli au crescut odată cu inflația. O mărire de salariu este esențială.
- Momentan, profitul ar trebui micșorat.
- Conducerea ar trebui să-și îmbunătățească activitatea în privința prezentării produsului pe piață.
- Guvernul ar trebui să ia atitudine în privința forței de muncă ieftine din import.

Conducerea sindicatului:

- Membrii sunt aleși pentru a reprezenta muncitorii și trebuie să aibă grijă ca interesele acestora să fie urmărite în mod corespunzător.
- Excepția în privința salariilor din această fabrică se poate extinde și în alte fabrici, afectând salariile în general.
- Patronul are o răspundere socială, deoarece angajații l-au ajutat să dezvolte afacerea.
- Managementul ar trebui să-și îmbunătățească activitatea.
- Se pot împrumuta bani pentru a depăși perioadele mai dificile.

Famiile:

- Sunt necesari mai mulți bani pentru hrana familiei.
- Oare trebuie să alegi între a primi bani puțini și a rămâne fără loc de muncă?
- Este timpul să începi căutarea unui alt loc de muncă?
- Situația se va îmbunătăți sau se va înrăutăți?
- De ce nu face sindicatul o treabă mai bună?
- Se cuvine un salariu corespunzător pentru o zi de muncă.
- Amenințarea cu închiderea fabricii este reală sau nu?
- Guvernul ar trebui să facă ceva în privința importurilor ieftine.

Un PCO mai extins ar putea cuprinde și guvernul (și protecționismul), cumpărătorii de jucării în general, producătorii și importatorii de jucării, producătorii din Lumea a Treia și așa mai departe.

Realizarea unui PCO *nu* implică nici supraestimarea, nici subestimarea punctelor de vedere ce aparțin celorlalte persoane. Înseamnă să încercăm, în mod obiectiv, să privim lumea din punctul lor de vedere — și, poate, să adăugăm ceea ce credem că este punctul lor de vedere real. Cu alte cuvinte, este un amestec între punctul de vedere „exterior” și punctul de vedere „real” (de exemplu, cel al unui reporter).

Spre deosebire de APO (care a fost explicat anterior), PCO nu se rezumă la prezentarea unor puncte de vedere alternative, în general. Accentul este pus în primul rând pe oameni aflați în poziții specifice, adoptându-se apoi punctul lor de vedere.

Ca exercițiu, realizați un PCO pentru următoarele:

1. Un copil este exmatriculat din școală pentru huliganism.
2. O femeie își acuză patronii de discriminare bazată pe sex.

3. Un agent guvernamental vrea să retragă o informație confidențială pe care i-a transmis-o unui reporter.
4. Directorului de vânzări al unei companii i se spune că mita este esențială pentru a face afaceri într-o anumită țară.
5. Un adolescent vrea să fumeze.
6. Un magazin mare este construit la periferia unui orașel.

Proiectare constructivă

Tehnicile de cartografiere menționate în această secțiune (EAP, ADI, balonul logic, PCO) au rolul de a oferi o imagine mai largă și mai clară a situației: o hartă mai bună. Aceasta, în sine, poate avea o valoare considerabilă. Dacă harta este clară și completă, îți vine mai ușor să te orientezi.

Se poate întâmpla ca harta să dezvăluie faptul că cealaltă parte nu este interesată deloc să rezolve disputa, deoarece aceasta i se pare valoroasă. Soluția poate fi continuarea disputei la un nivel ritualic sau cosmetic, în timp ce problemele reale sunt rezolvate într-o manieră constructivă.

Acolo unde este necesar, partea a doua a procesului „exlectic” poate fi proiectarea constructivă a unui rezultat sau a unui curs al acțiunii. Într-o anumită măsură, aceasta este o „soluție”, dar cuvântul pune prea mult accent pe găsirea unei soluții, când, de fapt, tot ce poate fi găsit este un mod de viață sau o modalitate de acceptare a situației.

În această privință, „proiectarea constructivă” nu este diferită de cea din orice alt domeniu: mobilier, aviație, o emisiune televizată sau servirea unei mese. Care sunt ingredientele? Ce trebuie făcut? Care sunt prioritățile? Care sunt valorile? Care sunt căile de acțiune? Care sunt limitările? Procesul de proiectare poate să parcurgă mai multe etape, câteva abordări alternative și câteva respingeri. Ca în orice

alt domeniu, rezultatul proiectării este considerat satisfăcător atunci când aceasta e părerea celor care îl folosesc.

Negocierea

În înțelesul adevărat al cuvântului, negocierea este o formă specializată a proiectării constructive menționată mai sus. În sensul de „tocmeală sub presiune“, este o formă a sistemului „conflict“.

Adevărata negociere implică cartografierea detaliată a zonelor, așa cum s-a sugerat în această secțiune și apoi o etapă de proiectare constructivă.

O parte importantă a negocierii este ceea ce se poate numi „valoare variabilă“.

În Wellington, Noua Zeelandă, unul dintre hotelurile de frunte este construit pe un teren achiziționat pentru câteva mii de dolari. Valoarea reală a unui teren pentru un astfel de hotel ar fi de câteva sute de mii de dolari — chiar milioane. A fost implicată valoarea variabilă. Hotelul nu a fost construit direct pe pământ, ci peste o parcare municipală. Au fost cumpărate drepturile de folosire a spațiului de deasupra parării. Valoarea acestui spațiu a fost minimă — în orice caz, locatarii hotelului și clienții vor spori venitul. Pentru constructorii hotelului, valoarea spațiului de deasupra parării a fost foarte avantajoasă. Un caz clasic de valoare variabilă. La sfârșitul sezonului, rochiile din magazinele de ultimă modă nu mai au o valoare de revânzare pentru că aceste magazine nu îndrăznesc să vândă modele din sezonul trecut. Dar într-un alt magazin, din altă parte a țării, unde moda ajunge mai greu, acele rochii își vor recâștiga o parte din valoare. Sticla Mdina, produsă în Malta, este deosebit de frumoasă. Sticlăria de laborator trebuie să fie foarte pură pentru a nu contamina experimentele. În Marea Britanie, doi întreprinzători au cumpărat sticlărie de

laborator spartă (și probabil că au fost plătiți pentru că au ridicat-o) și au transformat-o în sticlă Mdina.

Toate aceste exemple de valoare variabilă ilustrează faptul că valoarea diferă mult în funcție de persoană și de situație. De aceea este atât de importantă pentru negociere. Ceea ce una dintre părți își dorește foarte mult o poate costa puțin pe cealaltă. Este atât un comerț cu valori, cât și un troc. Pentru a conduce cu viteză rezonabilă pe șosele, acceptăm existența anumitor riscuri. Pentru a realiza ceva, trebuie să acceptăm altceva. Prin urmare, în cazul negocierii, pentru a obține un lucru s-ar putea să fie nevoie să acceptăm un altul.

Toate acestea sunt mult mai accesibile cu ajutorul cartografierii detaliate și a atitudinii proiectării constructive. Valorile — îndeosebi valorile percepute — sunt cele mai importante ingrediente din proiectare.

Comunicarea

Comunicarea eficientă trebuie realizată întotdeauna pe înțelesul destinatarului — de aceea documentele juridice sunt atât de neinteligibile. Metodele de cartografiere prezentate în această secțiune ar trebui folosite nu numai pentru cartografierea terenului în termenii poziției, istoriei, dispoziției și valorilor, ci și în termenii conceptelor disponibile.

Este privilegiul destinatarului să aleagă limba care va fi folosită. Este exact opusul comunicației de tip radio, unde alegi lungimea de undă în funcție de ceea ce se transmite.

Balonul logic al ascultătorului conține conceptele și percepțiile disponibile. Este o mare greșală din partea comunicatorilor să presupună că, în absența unui repertoriu sofisticat de concepte (adică unul deosebit de cel al comunicatorului), nu rămân decât emoțiile în formă brută. Conceptele simple, cum sunt cele ale copiilor, pot fi foarte

subtile și complicate. Într-adevăr, un concept simplu poate fi mai subtil decât unul complicat. Conceptele complexe sunt deseori fragmentate în subconcepte, pe când conceptele simple trebuie să cuprindă multe aspecte din cadrul unui concept. Comparați, de exemplu, părerea unui copil despre cauză și efect cu cea a unui om de știință, care este mult mai simplă (probabilitatea statistică de corelare în timp). Ca regulă, adulții au tendința să creadă despre copii că au concepții simple de adult: copiii au însă concepții complicate de copii.

8 EMOȚII ȘI VALORI

Prea mulți oameni cred că gândirea nu este importantă pentru că, în cele din urmă, emoțiile ne determină alegerile și acțiunile. Acest lucru este parțial adevărat. Până la urmă, toată gândirea este emoțională, și așa și trebuie să fie. Scopul gândirii este să aranjeze în așa fel lucrurile, încât folosirea emoțiilor și valorilor noastre să dea un rezultat eficace și acceptabil. Este adevărat că e foarte puțin probabil ca argumentele bazate pe logică să modifice emoțiile. Dar modificarea percepțiilor poate schimba emoțiile. Dacă privești ceva într-un mod diferit, atunci și emoțiile tale vor fi diferite.

Iată, oricum, un aspect important. Folosim mai întâi emoțiile și le permitem să ne determine percepția și gândirea? Sau folosim mai întâi percepția și le permitem emoțiilor să ne determine hotărârea finală?

Presimțirile și gândirea

În unele cercuri, există convingerea că gândirea este o pierdere de timp și că ceea ce contează sunt presimțirile. Gândirea poate provoca dezamăgire. Ea pare a fi bună pentru rezolvarea de puzzle-uri sau jocuri de cuvinte, care reprezintă o adevărată atracție pentru filozofi, însă sunt

mai mult sau-mai puțin utile pentru lumea reală. S-a putut observa în timp că gândirea explică în mod rațional și justifică acțiuni care ulterior s-au dovedit inumane sau dezastruoase. Gândirea, asemeni matematicii, este considerată o unealtă care servește marilor afaceri și armatei la fel de mult ca tuturor celorlalți. Gândirea politicianilor este privită mai curând ca o justificare a rămânării lor la putere decât ca o îmbunătățire a societății. Presimțirile și valorile umane sunt considerate a fi mai de încredere.

O mare parte a acestei deziluzii este îndreptată spre gândirea „intelectualizată“, ce pare să existe pentru ea însăși. Acesta este tipul de gândire pe care l-am descris în „capcana inteligenței“, unde gândirea este folosită pentru justificarea oricărei poziții. Acesta este tipul de gândire utilizat în debaterile interminabile, dispute, obținerea de puncte și în jocurile filozofice de cuvinte. Ca toți ceilalți, și eu sunt dezamăgit de acest tip de gândire. Are și ea valoare, însă reprezintă o mică parte a gândirii. Cea mai mare parte a gândirii trebuie să fie de bun-simț, viguroasă, de felul celei de zi cu zi, la același nivel cu gândirea obiectivă orientată spre eficiență la un alt nivel.

Nu este nimic în neregulă cu presimțirile și emoțiile ca opțiuni finale de judecată. Pericolul apare în momentul în care acestea sunt folosite în stadiul inițial, ca substitut al gândirii. Pe moment, persoana care are presimțiri le consideră adevărate și, prin definiție, de folos pentru societate. Oricum, trebuie să nu uităm că unele dintre cele mai ridicole și inumane comportamente din istorie au fost alimentate și de reacțiile emoționale. Persecuțiile și războaiele sunt urmări ale presimțirilor. Fără îndoială, presimțirile noastre s-au îmbunătățit odată cu restul civilizației, dar a le încredința sarcina de a gândi în locul nostru mi se pare prea periculos și prea nesigur. Pentru că presimțirile par să

favorizeze violența în conflicte și în revoluții. Poate că acea parte a creierului aderă încă la comportamentul instinctual al animalelor.

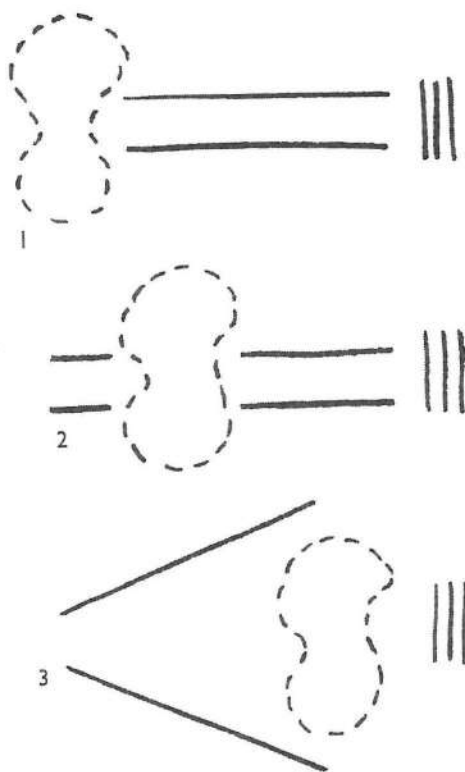
Prin urmare, sunt cu totul de acord cu folosirea presimțirilor la sfârșitul procesului de gândire, dar nu ca un substitut al acestuia. Doresc să adaug un anumit „simț al umorului“ la presimțirile noastre, ele având de altfel întotdeauna un caracter atât de solemn.

Mai există, desigur, un alt motiv pentru trecerea noastră de la gândire la presimțire, zodii și alți factori determinanți ai acțiunii. Lucrurile devin atât de complicate, încât, oricum, pare imposibil să te mai gândești la ele. Dacă toți economiștii se contrazic asupra inflației până acolo încât un spectator oarecare poate doar să presupună că ei știu foarte puțin despre acest subiect, atunci cum va înțelege alegătorul bazele economiei pentru a putea vota? Aceasta este o problemă mult mai gravă decât prima și pare să presupună o mai mare atenție acordată învățării gândirii ca deprindere în cadrul învățământului și în alte domenii (chiar și în economie).

Emoții în trei situații

Figura de mai jos prezintă trei situații în care emoția poate interacționa cu percepția. Voi folosi cuvântul „percepție“ mai degrabă decât gândire pentru că pe tot cuprinsul acestei cărți am încercat să accentuez că, pentru cele mai multe probleme practice, percepția este gândire.

În prima situație, emoția este prezentă de la bun început, chiar și înainte de întâlnirea situației particulare. Ea este echivalentă cu furia oarbă sau panica. Poate să apară și într-un context particular, chiar înainte de a fi fost observate detaliile situației. Asta se poate întâmpla cu agresiunea, gelozia sau ura. O putem numi „emoție oarbă“.



A doua situație este de departe cea mai obișnuită. Cu ajutorul percepției, examinăm pe scurt situația. Recunoaștem câteva tipare. Acestea acționează asupra emoțiilor noastre. După aceea, percepția ulterioară este limitată și condusă de acea emoție. Dacă le oferiți oamenilor să bea un lichid cu un aspect scârbos, majoritatea vor strâmba din nas și vă vor refuza. O persoană legată la ochi va gusta băutura și va spune că este suc de portocale — ceea ce a și fost de la bun început. Percepția inițială ne-a declanșat emoțiile, care ne determină apoi acțiunile.

În a treia situație, întâlnim idealul. Aici există o explorare largă și calmă a situației, iar în final emoțiile iau decizia finală și aleg cursul acțiunii. Acesta este modelul pe care l-am promovat în această carte. Explorați prima dată cu unelte ca PMI, CTF, APO, EAP, ADI și PCO. Apoi faceți o alegere sau luați o decizie. Această alegere poate fi bazată pe supraviețuire, nevoi personale, realizări, interese de orice fel. Toate acestea se bazează pe emoții.

Cu câțiva ani în urmă, un prieten s-a oprit să ajute o femeie care fusese lovită de o mașină și lăsată să sângereze pe marginea drumului. Când s-a aplecat asupra ei, o altă mașină l-a lovit, lăsându-l inconștient.

Percepția inițială a șoferului celei de-a doua mașini a fost că prietenul meu o accidentase pe acea femeie. Asta i-a declanșat anumite resentimente, iar el a reacționat în consecință.

Acesta este, într-adevăr, un aspect foarte important. În general, când gândim, acționăm pe baza presentimentelor, dar, cu toate acestea, există o scurtă pauză în timpul căreia interpretăm situația. Trebuie să extindem această fază și să-i alocăm mai mult timp procesului de gândire.

Mult mai puține sunt de făcut în cazul „emoției oarbe”. Gelozia este cea mai curioasă formă de emoție, deoarece se pare că (spre deosebire de alte emoții) nu are alte valori intrinseci de supraviețuire decât cele sexuale. O persoană geloasă va interpreta orice acțiune într-un mod negativ. Ca emoție, gelozia este mult mai interesantă decât majoritatea emoțiilor și ar putea beneficia de o cercetare atentă.

Schimbarea sentimentelor

Oare percepțiile pot schimba sentimentele? Mulți sunt de părere că percepția sau gândirea nu poate schimba sentimentele. Experimentul cu suc de portocale sugerează

faptul că o astfel de schimbare este imposibilă. Gândiți-vă la un bărbat care se ceartă cu o femeie, iar aceasta plânge. Bărbatul simte că e prea grosolan și este pe cale să cedeze în fața femeii — apoi un prieten îi șoptește că este șantajat emoțional. Într-o clipă, atitudinea lui se schimbă. Această sugestie i-a schimbat percepția sau modul de a privi lucrurile, iar odată cu asta și sentimentele. O femeie simte că trebuie să aibă grijă de părinții săi care îmbătrânesc și, prin urmare, nu se poate căsători. O prietenă îi spune că se transformă într-o „victimă”, iar atitudinea și sentimentele ei se schimbă radical.

David Lane a folosit cursurile de gândire CoRT la centrul Hungerford Guidance și mi-a vorbit despre efectul pe care acestea l-au avut asupra adolescenților violenți. Înaintea cursurilor, adolescenții aveau tendința de a reacționa violent atunci când li se cerea să gândească despre societate sau despre poziția lor în cadrul acesteia. Întrebarea le declanșa emoțiile și urma reacția. După cursurile de gândire, s-a născut în interiorul lor un fel de mândrie de „gânditori”. Graba de a acționa a fost înlocuită cu o pauză pentru gândire. Exista mai multă obiectivitate și mai multă apreciere față de gândire. Edna și Bill Copley au semnalat o tendință similară atunci când au folosit cursurile CoRT într-o instituție de detenție a tinerilor.

Este posibil ca gândirea să influențeze sentimentele — mai ales gândirea de tip perceptual, care ne permite să vedem lucrurile într-un mod diferit. Demonstrația PMI, menționată deja în această carte, a arătat cum un exercițiu de gândire a schimbat radical sentimentele copiilor care, la început, au fost încântați de ideea de a fi plătiți pentru a merge la școală.

Vom vedea mai departe cum anumite cuvinte „încărcate cu valoare” pot schimba percepțiile și sentimentele. O pro-

punere nouă este făcută unui grup profesional pentru a aplană o dispută. La început, grupul înclină s-o accepte — apoi propunerea e etichetată ca mită sau înșelăciune și sentimentele încep să se schimbe.

Valorile

Valorile reprezintă legătura dintre evenimente și emoțiile noastre primare. Ele sunt convertoare care convertesc evenimentele în probleme față de care putem avea sentimente puternice. Valorile reprezintă cel mai important ingredient al civilizației. Prin intermediul valorilor, civilizația devine egoistă, lacomă, agresivă, transformă comportamentul pe termen scurt într-o cooperare socială care face viața mai bună pentru toți și are grijă de cel mai slab. Puterea uimitoare a valorilor de a inversa sentimentele umane normale este dovedită de creștinism. Martirii au suportat chinuri și și-au dat viața de bună voie pentru a spori slava lui Dumnezeu. Suferința însăși a avut o valoare. Dușmanii trebuiau iubiți. Compasiunea trebuia arătată săracilor. În toate aceste cazuri, sistemul de valori a reușit să transforme o mulțime de emoții în altele.

Valori personale: orgoliu, statut, importanță personală, realizare, supraviețuire, plăcere, autosuficiență etc.

Valori de grup: acceptarea în grup, apartenența la grup, comportarea ca un membru al grupului, acceptarea valorilor grupului, a nu dezamăgi grupul.

Valori morale: valori religioase, obiceiuri sociale, respectarea generală a legii, valori educaționale, valorile generale ale unei anumite culturi (privite deseori ca absolute, dar variind mult de la o cultură la alta).

Valori ale omenirii: (relativ noi) ecologie, poluare, preocuparea legată de puterea nucleară, o îngrijorare generală legată de Pământ și omenire, drepturile omului și grija pentru valorile umane de bază care transcend culturile.

VR și VS

Este o tehnică utilă de direcționare a atenției pentru a încerca separarea valorilor care apar în orice situație în „Valori Ridicate” și „Valori Scăzute”. Aceasta este una dintre lecțiile CoRT. În general, valorile ridicate determină acțiunea, iar cele scăzute trebuie luate în calcul. Imaginați-vă o reducere a cheltuielilor într-o companie industrială. Vor fi reduceri de personal. Șeful unei divizii este presat să scape de un asistent cu care a lucrat timp de 15 ani. Care sunt valorile implicate? Acestea ar putea fi:

VR: Teama șefului de divizie că și-ar putea pierde postul dacă nu se conformează; frica de falimentul companiei; teama de a nu fi promovat; loialitatea față de asistentul său; nevoia personală de a avea succes și de a fi considerat un om de succes.

VS: Situația penibilă de a-ți concedia angajatul; frica de ceea ce ar putea spune oamenii; antipatia față de propriul șef; costul compensației; efectul asupra altor lucrători.

Exercițiul este dificil. De exemplu, în situația de mai sus, loialitatea față de subordonat poate fi considerată și valoare scăzută, și valoare ridicată. Ea poate fi ridicată, dar, în contextul muncii, e repede depășită de alte valori, întrucât „eficiența” reprezintă valoarea în acel context.

De fapt, exercițiul este bazat pe povestea „sortării merelor”. Un fermier francez se duce la piață de dimineață. El îi

roagă pe cei doi fii ai săi ca, în absența lui, să sorteze o grămadă uriașă de mere în două categorii: mere mari și mere mici. Aceștia lucrează toată ziua, evaluând cu grijă fiecare măr pentru a stabili dacă este mare sau mic. Fermierul se întoarce și amestecă din nou ambele grămezi. Fiii săi sunt furioși pentru că și-au pierdut timpul. Dar fermierul le spune că adevăratul scop al exercițiului a fost să le îndrepte „toată atenția” asupra merelor, astfel încât cele *stricate* să fie aruncate — ceea ce, de fapt, ei au și făcut. Sortarea în „mari și mici” cere mai multă atenție decât simpla căutare a merelor stricate. Deci exercițiul VR și VS presupune să cercetezi cu atenție valorile implicate în orice situație.

Profesorul le-a interzis elevilor să mănânce dulciuri în clasă. Un băiat observă că vecinul lui mănâncă dulciuri — oare ar trebui să-l pârască?

- Dacă există vreo fereastră spartă și băiatul cunoaște vinovatul?
- Dacă au avut loc multe furturi și băiatul știe cine este hoțul?
- Dacă este o acțiune a poliției și vecinul tău adăpostește un disident căutat de aceasta?
- Dacă este foamete în țară și vecinul face stocuri de mâncare?
- Dacă oferi informații despre o bandă de teroriști?
- Dacă faci parte dintr-o bandă și divulgi informații despre membrii ei?
- Dacă ești un informator plătit de poliție?
- Dacă povestești despre prietenii tăi, în secret și anonim, pentru rubricile de scandal?

Este foarte interesant de observat cum, într-o cameră plină de oameni, procesul de „spionare sau informare” devine

respectabil la un moment dat și rușinos în altul. Acesta este un exemplu foarte sensibil despre valorile contradictorii. Este, de asemenea, un bun exemplu pentru importanța contextului și a ipocriziei. Dacă nu agreăm un anumit regim (probabil, pe bună dreptate), atunci orice fel de spionare în slujba aceluia regim este detestabilă. Dacă este vorba de propria noastră societate, atunci sunt momente când informarea nu este numai respectabilă, ci reprezintă chiar o datorie socială. În mod similar, nu vom agree ideea ca oamenii să-și spioneze prietenii, mai ales dacă suntem implicați, dar, în același timp, ne place să citim rezultatele spionării. Situația este interesantă pentru contradicția constantă dintre valorile personale, valorile de grup și valorile morale.

În fiecare dintre următoarele situații, care sunt valorile ridicate (VR) și care cele scăzute (VS)?

1. A avea un profesor nou.
2. A acorda ajutor unei țări sărace.
3. Alegerea unei cariere.
4. Alegerea unei locații pentru un restaurant.
5. Concedierea lucrătorilor într-o perioadă de criză.
6. Alegerea jucătorilor pentru o echipă.

Cuvinte încărcate de valoare

Chiar și cuvintele „spion” și „informator” conțin o mare valoare negativă. Majoritatea cuvintelor pe care le folosim au astfel de valori.

Aș îndrăzni să spun că mai mult de trei sferturi din gândirea noastră publică nu este altceva decât o încercare de a capta cât mai repede cu puțință cuvinte pline de valoare. Iar apoi, de a ne baza argumentația pe aceste cuvinte.

Dacă citiți un editorial dintr-un ziar mediocru sau ascultați discursul politic obișnuit, veți vedea că nu e vorba decât de o rețea subțire de argumente raționale care susțin o încărcătură mare de cuvinte pline de valoare.

Există cuvintele „bune”, de pildă: datorie morală, justiție, onoare, fairplay, libertate, libertatea presei, consecvență, drepturile omului, adevăr, sinceritate, receptivitate etc.

Apoi există cuvintele „rele”, mult mai numeroase: refractar, încăpățânat, șmecher, viclean, abil, înșelător, bine intenționat, nehibzuit, individualist, manipulativ, egoist, vânător de publicitate, populist, superficial, capitalist, socialist, îngust la minte, perfid etc. Acestea diferă de cuvintele negative directe, cum ar fi „idiot” sau „incompetent”, care reprezintă opinii sincere. Pericolul este mult mai mare în cazul cuvintelor ironice care trec neobservate, dar care conțin totuși o anumită valoare. Un exemplu bun este expresia „bine intenționat”, care sună pozitiv, dar este folosită într-un mod negativ.

Următorul pasaj este luat dintr-o lucrare care descrie valoarea mișcării charismatice în dezvoltarea creștinismului:

„Deschiderea creștinismului spre dezvoltare și creștere a menținut o tensiune creatoare care păstrează vie credința.”

Cuvintele „deschidere”, „dezvoltare”, „creștere”, „creativ” și „viu” conțin o valoare cu efect tonic.

În California, am avut odată o discuție cu un psiholog, în timpul căreia am adoptat o poziție provocatoare afirmând că accentul post-freudian pus pe scormonirea mai în profunzime pentru a afla „sinele adevărat” și „cauza reală a comportamentului” s-ar putea îndrepta în direcția greșită. Am sugerat atunci faptul că, poate, personalitatea de suprafață a fost cea care a contat, masca pe care o persoană a construit-o pentru ea însăși pentru a înfrunta lumea. Interesant este că discuția a fost aproape imposibilă, deoarece

toate cuvintele pe care le-am folosit aveau o valoare intrinsecă negativă: suprafață, superficial, mască, construit, spțială. Toate cuvintele pe care le-a folosit el au avut o valoare internă pozitivă: sinele adevărat, natura interioară, eul adevărat, adevăr profund, cauza acțiunii și cauze ascunse. Asta pentru că noi am desprins aceste valori din limbajul freudian (atât de obișnuiți suntem cu el).

Exact același lucru se întâmplă dacă încerci să discuți despre numirea unui angajat într-un post în care nu numai că el va fi mulțumit, dar își va face treaba foarte bine. Toate cuvintele pe care le folosești vor sfârși prin a suna ca o „manipulare” care, bineînțeles, are un conținut negativ. Chiar dacă îl lași pe angajat să facă singur alegerea sau să-și organizeze singur activitatea, conotația este că faci asta pentru binele tău, nu al lui, și, prin urmare, este vorba de o manipulare.

Este înfricoșător să vezi câte subiecte nu pot fi discutate pentru că tocmai cuvintele pe care trebuie să le folosim au fost atât de contaminate cu valori intrinsece, încât orice spunem este criticat. Dacă încerci să explici ceva complex într-un mod simplu, ești un „populist”, cel mai convenabil cuvânt ironic și atotcuprinzător.

Ca exercițiu, este folositor să analizați un discurs politic sau un editorial dintr-un ziar (sau, chiar mai bine, o cronică) și să încercuiți toate cuvintele pline de valoare care sunt folosite. Rezultatul final îi surprinde pe cei mai mulți oameni.

Printre cuvintele pline de valoare ar trebui menționate și cele care au însușirea specială de a suna important, însemnând de fapt foarte puțin: „îngrijorat pentru”, „fiți atenți”, „a avea la inimă”, „va lua în considerare”, „un anumit progres”. Acestea sunt în principal cuvinte politice

folosite pentru a spune multe atunci când nu poate fi făcută o promisiune reală sau un angajament.

Conștientizarea

Examinarea valorilor este un exercițiu de conștientizare. Este vorba de a deveni conștient de valorile care sunt inerente într-o situație, de conflictul valorilor, de valorile percepute de oamenii implicați și de sursa acestor valori. Analizați valorile implicate în următoarele situații: un inventator care proiectează un război de țesut de trei ori mai rapid decât cele existente; un angajat care știe că șeful lui ia mită, dar mai știe și că șeful lui are un mare respect pentru angajat; greva transporturilor publice; un doctor care pretinde onorarii foarte mari pentru o operație vitală; un guvern care desființează patentele asupra medicamentelor în interiorul țării; un politician care își părăsește partidul și trece la altul.

Cel mai important exercițiu este cel sugerat mai sus: o examinare a unui material scris sau oral pentru a găsi cuvintele încărcate de valoare. Este surprinzător cât de mult din ceea ce scapă gândirii nu reprezintă decât o ingenioasă înșiruire de cuvinte încărcate de valoare.

9 LUAREA DECIZIILOR

Luarea deciziilor este întotdeauna o chestiune practică și intenționez să tratez subiectul în acest mod.

Importanța unei decizii este întotdeauna proporțională cu inadecvarea motivului de a o lua.

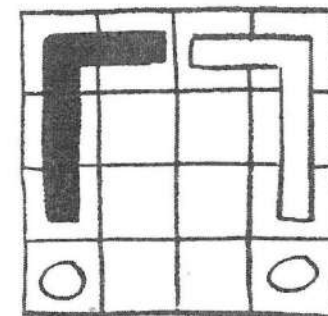
Dacă informațiile sunt suficiente pentru a lua decizia în locul nostru, atunci noi, ca oameni, suntem de prisos. Noi suntem chemați să luăm decizii numai atunci când informațiile sunt insuficiente — adică atunci când trebuie să presupunem, să ghicim sau să aplicăm valori umane și emoții. Deci elementul uman în luarea deciziilor este vital. În final, toate deciziile sunt luate pe baze afective.

Prin urmare, o să prezint decizii obișnuite — nu de genul celor care ar necesita analizarea a numeroși factori printr-un model de statistică economică. În final, chiar și acestea sfârșesc ca decizii umane obișnuite.

Figura de mai jos prezintă o stare particulară a Jocului L. Unul dintre jucători poate câștiga printr-o singură mutare. Cum am menționat mai devreme, fiecare jucător are o piesă în formă de L pe care o poate muta în orice poziție liberă. Astfel, un jucător poate să mute, dacă vrea, oricare dintre piesele mici, neutre, într-o poziție nouă. Scopul

jocului este de a bloca piesa L a adversarului, astfel încât acesta să nu mai poată muta.

Tipul de decizie de care e nevoie pentru Jocul L este una simplă, pentru că valoarea deciziei poate fi verificată: câștigă jocul sau nu. În aproape toate situațiile decizionale, dificultatea constă în faptul că valoarea deciziilor poate fi verificată doar în viitor — după ce decizia a fost luată. Jocul L poate necesita



analizarea unui număr mare de alternative, dar, din nou, acestea au un număr limitat. În cazul altor decizii, numărul alternativelor este limitat numai de imaginația noastră.

Cadrul anterior deciziei

Aceasta este pregătirea pentru decizie. Care e contextul? Care este situația în care trebuie luată decizia: calm, panică, conflict, presiunea competiției? De fapt, de ce trebuie să luăm o decizie? De ce trebuie luată acum? Dacă decizia este amânată, problema se va rezolva singură sau se va pierde o oportunitate? Există o presiune pentru a lua decizia? Este această presiune autoimpusă, impusă de alții sau impusă de sfatul prietenilor?

Care este scala de timp pentru luarea deciziei? Ea se aplică atât în luarea deciziei, cât și asupra efectelor sale. Decizia trebuie luată astăzi, luna asta, anul ăsta, în următorul deceniu? Când se vor vedea efectele deciziei, săptămâna viitoare sau peste douăzeci de ani (ca în cazul cumpărării de noi centrale de energie electrică)?

În final, trebuie analizat „tipul” deciziei. Este o corecție, o schimbare a direcției sau o transformare majoră? Este

decizia de a nu mai face ceva sau de a începe să faci ceva? Este genul de decizie care depinde foarte mult de alți oameni pentru a fi implementată sau este o decizie care poate fi aplicată direct de cei care decid? Este irevocabilă sau poate fi anulată dacă nu funcționează? Este una dintre multe alte decizii sau una care stabilește cursul pentru tot ceea ce urmează? Este o decizie pe care oamenii implicați sunt capabili s-o ia?

Putem rezuma toate acestea ca: nevoie, context, scală de timp și tip.

Generarea alternativelor

Există anumite alternative evidente și unele care trebuie descoperite — sau proiectate — de gândirea creativă. Trebuie făcut un efort conștient cât de mic pentru generarea unor alternative în afara celor evidente. Oricum, trebuie să existe o separare concretă atunci când luăm o decizie. Este ireal să sperăm la alternativa optimă. Această nevoie de a genera alternative a fost descrisă pe larg într-o secțiune anterioară, așa că nu are rost s-o repetăm aici. Este suficient să spunem că atunci când o decizie este greu de luat, merită întotdeauna să ne întoarcem și să încercăm să găsim noi alternative.

Valori și priorități

Acestea pot fi enumerate înainte. Prioritățile pot apărea uneori ca valori, iar alteori ca subobiective (lucruri pe care cineva vrea să le realizeze). Valorile și prioritățile sunt strâns legate între ele în cazul următoarelor zece metode de a lua o decizie.

Metoda zarurilor

Enumerați alternativele și aruncați zarul pentru a decide pe care dintre ele o veți urma. Deși acest lucru pare bizar,

irațional și imposibil, există destul de multă rațiune în el. Povara deciziei este plasată pe „altul sau altceva“. În acest caz, este un zar — în alte cazuri, pot fi stelele, o ghicitoare, soarta etc. Lucrul care stă la baza metodei este unul simplu.

Este mai important să iei decizia corectă sau să fii mulțumit de decizia pe care ai luat-o?

Psihologii au aflat de multă vreme că oamenii au tendința de a deveni mulțumiți (de decizia pe care au luat-o) și de a-și justifica deciziile după ce le-au luat. Deci există o logică în metoda zarurilor: iei decizia și apoi ajungi să-ți placă rezultatul.

Metoda zarurilor este o metodă serioasă pentru că în anumite situații „a face o decizie să funcționeze“ este mai important decât alegerea deciziei corecte.

Un unchi bogat te lasă să alegi de ziua ta onomastică una dintre următoarele variante:

1. O pereche nouă de pantofi.
2. O vizită la teatru.
3. O masă la restaurant cu prietenii.
4. Șase cărți (sau casete) la alegere.
5. Un Rolls-Royce pentru trei ore.
6. Un aparat foto care face poze instantaneu.

Ca exercițiu, aruncați zarul, vedeți ce număr iese și dacă sunteți mulțumit cu acea decizie.

Metoda soluției ușoare

În final, deciziile nu numai că trebuie luate, dar ele trebuie și puse în aplicare. Evident, unele alternative sunt mult mai ușor de ales și de aplicat decât altele. Metoda soluției ușoare pune accentul pe acest lucru. Care este cea mai ușoară

alternativă? Aceasta poate varia, desigur, de la o persoană la alta, alegerea fiind subiectivă. Odată ce alegerea soluției celei mai ușoare a fost făcută, efortul este canalizat spre construirea și justificarea deciziei. Acesta este un efort *conștient* și *pozitiv*. Dacă la capătul acestui efort alegerea făcută pare acceptabilă, ea poate fi pusă în aplicare. Dacă încă nu pare acceptabilă, atunci este nevoie de o altă metodă pentru lua decizia.

O fată află că prietenul a invitat-o pe prietena ei cea mai bună să iasă în oraș cu el. Ea are următoarele alternative:

1. Să ignore cu totul acest lucru.
2. Să-l întrebe despre asta.
3. Să se certe cu el.
4. Să-și avertizeze prietena.
5. Să iasă în oraș cu altcineva.

Metoda „soluției ușoare” va depinde mult de personalitate, care poate considera oricare dintre aceste soluții calea cea mai ușoară. Alegerea soluției ușoare este primul pas: dacă această alegere poate fi justificată, atunci cu atât mai bine.

Metoda enumerării

Aici, cel care ia decizia își imaginează că alege, pe rând, fiecare alternativă. În fiecare caz, el își imaginează că îi explică unui prieten de ce a luat acea decizie. În acest scenariu imaginar, el prezintă toate motivele pentru care decizia este bună și de ce i se potrivește. Fiecare justificare ar trebui scrisă și apoi citită. Care dintre ele sună mai bine? Care dintre ele este mai logică? Câteodată, drumul cel mai bun poate să iasă în evidență foarte clar. Alteori, anumite justificări sunt atât de slabe, încât alternativele respective dispar de pe listă.

Funcționarilor dintr-o companie de asigurări li se oferă, la alegere, unul dintre următoarele stimulente:

1. Mai mulți bani.
2. O săptămână de lucru mai scurtă.
3. Concedii mai lungi.
4. Mai mult timp liber când au nevoie.

Alegerile trebuie făcute individual. Imaginați-vă că sunteți una dintre aceste persoane. Analizați fiecare alternativă și imaginați-vă că ați ales-o justificând-o în fața unui prieten. Pentru că justificările vor varia în funcție de situația personală, folosiți propria situație (numărul de membri ai familiei etc.).

Metoda „enumerării” este o extensie a metodei „soluției ușoare”, doar că de data asta fiecare alternativă este justificată. Cu cât enumerarea motivelor va fi mai formală, cu atât metoda va fi mai reușită.

Metoda măgarului lui Buridan

Acest măgar de poveste a fost pus între două grămezi de fân. Măgarul a murit de foame pentru că nu s-a putut hotărî de care grămadă să se apropie. Balanța a fost atât de exact echilibrată, încât măgarul a rămas imobilizat.

Bietul măgar a fost mult folosit de filozofi în nesfârșitele lor discuții despre liberul arbitru, pe vremea când acestea erau în vogă.

În termeni decizionali, morala indicată de măgar este una importantă. Când alternativele sunt la fel de atractive, ar trebui să fie cel mai ușor de luat o decizie, pentru că orice alegere e bună. Va fi doar o problemă de a da cu banul și de a te bucura de rezultat (aplicarea metodei zarurilor). Atunci de ce astfel de decizii sunt atât de dificile — ca o

domnișoară care încearcă să se decidă cu care dintre cei doi pretendenți ar trebui să se mărite? Greutatea rezidă în a renunța la o alternativă atrăgătoare. Cu alte cuvinte, problema măgarului a fost nehotărârea de a întoarce spatele uneia dintre atrăgătoarele grămezi de fân. Odată ce știm că vom obține ceva, atunci atracția scade, dar frica de a renunța la altceva crește.

Metoda măgarului lui Buridan abordează această problemă direct. Cel care ia hotărârea face tot ce poate ca să „desființeze” sau să bagatelizeze fiecare alternativă pe rând. Dacă reușește, atunci nu-i vine greu să renunțe, permițându-i celei mai bune să iasă în evidență.

Să presupunem că un duh apare și se oferă să vă îndeplinească, la alegere, una dintre următoarele dorințe:

1. Să fiți foarte înțelept.
2. Să fiți foarte bogat.
3. Să fiți foarte frumos.
4. Să fiți un artist talentat.

„Desființarea” poate lua următoarele forme:

1. Să fiți foarte înțelept: s-ar putea să vi se pară că toți ceilalți sunt proști; s-ar putea să fiți mai conștient de suferința existentă în lume.
2. Să fiți foarte bogat: nu veți ști niciodată cine vă sunt prietenii; puteți deveni gelos pe cei care sunt mai bogați; veți avea multe griji.
3. Să fiți foarte frumos: vă veți îngrijora în legătură cu pierderea frumuseții; veți atrage personaje dezgustătoare; veți deveni răsfățat.

4. Să fiți un artist talentat: e foarte frustrant dacă nu vă recunoaște nimeni talentul; vor exista întotdeauna noi orizonturi; talentul poate fi o povară.

Alegerea finală este încă o problemă legată de preferințele personale, dar a devenit acum mai ușor să renunțați la alternativele neagreate.

Metoda soluției ideale

În cazul acestei metode, alternativele sunt enumerate, iar apoi ignorate. În locul lor, este confecționată o „soluție ideală” pentru situația respectivă. Este luată în considerare „forma” generală a acestei soluții ideale. Nu trebuie să fie detaliată, dar caracteristicile ar trebui notate. Lista alternativelor este acum descoperită și examinată pentru a vedea care dintre ele se apropie mai mult de „soluția ideală”. Într-o altă ordine de idei, alternativele nu mai sunt examinate decât pentru a vedea care este mai aproape de acest „ideal”.

Un orașel are un teren liber și sunt făcute următoarele propuneri pentru folosirea lui:

1. O parcare.
2. Mai multe case.
3. Un parc.
4. Un teren de joacă.
5. O piață.

Aceste alternative sunt lăsate deoparte și are loc o discuție despre forma generală a soluției ideale. Se cade de acord că ar trebui să fie în folosul majorității oamenilor, făcându-le acestora viața mai plăcută. Când alternativele concrete sunt comparate cu această soluție ideală, alternativa parcului

câștigă. În cazul acestei metode, este important să fii corect și să nu adaptezi „soluția ideală” la una sau alta dintre alternativele cunoscute. Din același motiv, nu are rost să proiectezi soluția ideală la început și apoi să enumeri alternativele, pentru că acestea vor fi adaptate pentru a corespunde acelei soluții. Adaptarea poate avea loc mai târziu. Prima listă a alternativelor ar trebui să fie una obiectivă — înainte de conturarea soluției ideale.

Metoda celei mai bune case

Cea mai bună „casă” pentru o idee este acea situație sau context în care ideea va prospera. Așa cum într-o cameră poate exista cel mai bun aranjament pentru o vază cu flori sau într-o echipă de fotbal poate exista cea mai bună poziție pentru un anumit jucător, în același mod putem descrie cea mai bună așezare sau „casă” pentru o anumită idee. În acest caz, ideile sunt alternativele oferite pentru luarea deciziei. Pentru fiecare alternativă, găsim cea mai bună casă. Pentru ce tip de persoană, în ce gen de circumstanțe acea alternativă ar fi cea mai bună? De exemplu, dacă cineva a fost foarte nepoliticos și ați avut două alternative (de dragul exemplului), dintre care una a fost de a lovi persoana respectivă cu pumnul, atunci cea mai bună „casă” pentru această alternativă este un om cu un temperament înflăcărat și suficienți mușchi. Apoi comparați această „casă” cu realitatea: sunteți o persoană impulsivă?

O mică fabrică se hotărăște să producă becuri. Este discutată alegerea strategiei și rezultă următoarele alternative:

1. Producerea unor becuri mai ieftine decât ale altor producători, dar care nu au o durată de folosință mare.

2. Producerea unor becuri de foarte bună calitate, cu o durată de funcționare mare, dar care trebuie vândute la un preț mai mare.

Cea mai bună casă pentru becurile ieftine este o companie mare, cu posibilități de dezvoltare, un buget mare pentru reclamă, un sistem de distribuție bun și capacitatea de a schimba prețurile pentru a fi competitive. Cea mai potrivită casă pentru becurile foarte bune este o companie mică în care e nevoie de o profitabilitate ridicată și care poate exista într-un sector de piață mic sau îngust. Când cea mai bună „casă” este comparată cu realitatea, reiese că becul foarte performant este produsul cel mai bun.

Ca și în cazul celorlalte metode, trebuie să existe foarte multă obiectivitate în găsirea celei mai bune „case” pentru alternativă.

Metoda „dar dacă...?”

Se fac schimbări de tipul „dar dacă...?” în circumstanțele date pentru a vedea din ce punct o alternativă încetează brusc să mai fie atractivă. Să presupunem că ați decis să mergeți în concediu la Marbella și apoi ați conceput următoarele „dar dacă...?”:

- Dar dacă va ploua în fiecare zi?
- Dar dacă nu veți întâlni pe nimeni acolo?
- Dar dacă Marbella nu este la modă anul acesta?

Când găsiți un „dar dacă” ce face alegerea neatractivă, atunci ați izolat motivul adevărat al luării acelei decizii. În exemplul de mai sus, dacă un anumit grad de „a nu fi la modă” face ca alegerea de a merge în Marbella să-și piardă atractivitatea, atunci sentimentul de a fi la modă este o

parte a procesului de decizie — caz în care unii ar putea alege un loc mai la modă decât Marbella.

Un soț și o soție au amândoi locuri de muncă excelente, iar copiii sunt mari. Soțului i se oferă un loc de muncă pe care l-a dorit dintotdeauna într-un oraș aflat la 320 de kilometri depărtare. La momentul respectiv, nu pare posibil ca soția să poată găsi un loc de muncă potrivit în noua locație. Există următoarele alternative (de dragul exercițiului, pentru că în practică unii vor concepe mult mai multe):

1. Să refuze oferta.
2. Să accepte oferta și să se întâlnească în weekenduri.
3. Soția renunță la locul de muncă și se mută.
4. Să accepte și apoi să demisioneze mai târziu, dacă e nevoie.

Apoi încercăm următoarele „dar dacă“:

- Dar dacă locul de muncă nu este atât de atractiv pe cât pare?
- Dar dacă, în timp ce sunt despărțiți, fiecare parte cunoaște pe altcineva?
- Dar dacă una dintre părți se îmbolnăvește?
- Dar dacă soția ar fi fost cea care a primit oferta?
- Dar dacă există un loc de muncă mai bun, în același loc, pentru amândoi?
- Dar dacă soția și-a găsit un serviciu în noua localitate?

Procesul necesită concentrare:

- Oferta este într-adevăr atât de atractivă pe cât pare?
- Un loc de muncă, oricât de bun ar fi el, este cel mai important lucru în viață?
- Ar trebui ca soția să ia hotărârea?

Metoda matricei simple

O matrice este o rețea, după cum se vede mai jos. Pe margine, enumerați alternativele. Sus, pe lungime, enumerați calitățile căutate. În căsuțe se indică modul în care o anumită alternativă relaționează cu o calitate. În metoda matricei simple, se încearcă alegerea câtorva calități esențiale, necesare pentru orice decizie. Fără aceste calități, decizia nu ar avea sens. Este într-adevăr o modalitate de a vizualiza alternativele total nepotrivite.

De exemplu, dacă o mașină veche nu trece de verificarea tehnică, atunci există următoarele alternative:

	PREȚ	COST DE PRODUCȚIE	ÎNCREDERE
REPARATĂ			X
MAȘINĂ NOUĂ	X		
FOLOSITĂ			
LEASING			
ÎNCHIRIATĂ	X		

1. Să cheltuiești bani pentru a o repara.
2. Să cumperi o mașină nouă.
3. Să cumperi o mașină la mâna a doua.
4. Să închiriezi o mașină.
5. Să închiriezi o mașină numai atunci când ai nevoie.

Calitățile „cruciale“ sunt următoarele: costul achiziționării mașinii, costul mersului cu mașina, comoditatea și siguranța (luate împreună). Următoarea figură prezintă ce se întâmplă în matricea simplă. Anumite alternative sunt eliminate — pentru că nu trec testul. Alternativele rămase pot fi analizate printr-o altă metodă de decizie, sau o nouă calitate „crucială“ poate fi testată. Se poate merge mai departe, cu alte calități, până când numai una dintre alternative

supraviețuiește. Într-un anumit sens, metoda matricei simple este o metodă de „supraviețuire”. Ce alternativă supraviețuiește cerințelor cruciale?

Metoda matricei complete

Aici, matricea enumeră *toate* prioritățile, valorile și motivele ce trebuie să participe la luarea deciziei. Ele sunt expuse de la început, iar fiecare alternativă este examinată pentru a vedea ce calități posedă. În final, alternativele cu cele mai multe calități sunt evaluate din nou. În acest punct, se poate folosi și altă metodă de decizie. Este periculos de simplu să alegi alternativa cu cele mai multe calități, deoarece acestea nu au o importanță egală. Posedarea a două calități minore nu este mai importantă decât posedarea unei calități majore (există soluții, dar ele sunt complicate și, în cele din urmă, subiective).

Figura de mai jos prezintă o matrice completă pentru a alege între trei stiluri diferite de mobilă de bucatărie: modernă, tradițională și funcțională. Calitățile sunt prețul, aspectul estetic, potrivirea cu casa, rezistența, durabilitatea, ușurința la curățare sau reparare, confortul și siguranța. În

	PREȚ	ASPECT	ASORTARE	ROBUSTEȚE	FIABILITATE	CURĂȚENIE	SIGURANȚĂ
MODERN	✓		✓	✓	✓	✓	✓
TRADIȚIONAL	✓	✓	✓		✓		
FUNCȚIONAL	✓			✓	✓		✓

acest caz, pare să câștige stilul „modern”. Oricum, în acest punct este încă posibil să spui: „Stilul modern este evident cea mai bună achiziție — dar eu prefer aspectul tradițional.” Decizia este acum una rațională: estetica este mai importantă decât orice altceva pentru acest cumpărător.

Metoda lenei

Metoda este simplă, directă și strâns legată de natura umană. Fiecare alternativă este examinată pentru a vedea ce contribuție au frica, lăcomia și lenea în alegerea ei. Cu alte cuvinte, care este motivația reală din spatele acestei alegeri? Metoda ar putea fi numită și „FLL” (frică, lăcomie, lene).

O bunică locuiește singură. Fiul ei crede că este prea bătrână ca să continue să locuiască singură. El se gândește la următoarele alternative:

1. Să lase lucrurile cum sunt.
2. Să o interneze într-un azil de bătrâni.
3. Să o ia să locuiască cu familia lui.
4. Să plătească pe cineva să aibă grijă de ea.

În cazul primei alternative, există un grad ridicat de lene (alegerea care presupune cel mai mic efort). Există și teama că i s-ar putea întâmpla ceva. Din punct de vedere al lăcomiei, aceasta pare mai puțin costisitoare decât celelalte.

Internarea femeii într-un azil de bătrâni implică un anumit grad de lene (nu mai este responsabilitatea lui). Ar putea fi costisitoare (elementul lăcomie). Există teama că bunicii nu-i va place.

Luarea ei acasă stârnește teama că nu se va înțelege cu soția bărbatului și că i-ar putea deranja familia. Poate exista și un element de lăcomie legat de o posibilă moștenire.

Angajarea unei infirmiere ar putea fi costisitoare. Există și un puternic element de lene în transferarea responsabilității asupra altcuiva. Elementul de frică este legat de ceea ce ar putea spune alții dacă o internează într-un azil de bătrâni.

În final, decizia, ca toate deciziile, va fi luată emoțional. Dar, oricum, imaginea e clară.

Sunt momente când se poate vedea că lăcomia, frica sau lenea sunt principalii factori care contribuie la atractivitatea unei alternative.

Cadrul de după luarea deciziei

Stilul personal și imaginea de sine reprezintă un factor foarte important. Este oare genul de decizie pe care cineva se poate imagina luând-o? Dacă decizia este una nemiloasă, persoana care o ia se poate imagina punând-o în practică? Deciziile trebuie să fie obiective, dar stilul personal al celui care ia hotărârea face parte din acea obiectivitate.

Oamenii implicați au nevoie de mult respect. Ei ar putea fi de acord cu decizia. Ei ar putea fi obligați să o ducă la îndeplinire. Ei ar putea fi afectați de ea. În acest punct, trebuie aplicate tehnici ca PCO sau baloanele logice (menționate într-o secțiune anterioară).

Consecințele deciziei trebuie examinate în cadre de timp diferite: imediat, pe termen scurt, pe termen mediu și pe termen lung (realizând un C & U, cum s-a sugerat într-o secțiune anterioară).

Apoi există implementarea deciziei. Cine o va implementa? Cum va fi implementată? Există deja căi sau ele trebuie create? Care sunt etapele implementării? Care sunt problemele probabile și dificultățile? Care sunt riscurile și pericolele? Toate aceste aspecte sunt aplicabile oricărui

curs al acțiunii (și, prin urmare, vor fi tratate într-o secțiune următoare).

Care este terenul? Acesta reprezintă o „hartă” a circumstanțelor sau a mediului în care va fi luată decizia. Ea include competitorii, rivalii și situația mondială — atât la scară mare, cât și la scară mică.

În final, există și poziția de „revenire” asupra deciziei. Dar dacă decizia se dovedește în curând a fi greșită? Dar dacă nu poate fi implementată? Dacă circumstanțele se schimbă? Decizia poate fi înlocuită? Este posibilă salvarea? Poate exista o poziție inversă? Câteodată, se pare că proiectarea unei poziții de revenire slăbește încrederea cu care este luată o decizie. Dacă sunteți sigur că decizia e corectă, de ce să proiectați o cale de scăpare? Dar toate deciziile se sprijină pe ipoteze — altfel nu ar fi decizii. Există o diferență între a nu dori să-ți asumi riscuri și a-ți lua măsuri de siguranță pentru cazul în care lucrurile nu decurg conform planului.

Accentul pus pe potrivire

În multe dintre metodele sugerate, accentul nu e pus direct pe valoarea alternativelor, ci pe modul în care se „potrivesc” circumstanțelor reale. Mai întâi, este nevoie să transformăm deciziile dificile în decizii ușoare. În final, toate deciziile trebuie să fie afective, dar cu cât imaginea e mai clară, cu atât este mai potrivită aplicarea emoțiilor.

Viitorul

Deciziile și alegerile îi cer gânditorului să facă planuri de viitor. Nu putem ști ce se va întâmpla. Nu avem de unde să știm care vor fi emoțiile și sentimentele noastre în viitor. Multe dintre uneltele de direcționare a atenției analizate mai devreme pot fi și ele aplicate (PMI, C & U, PCO și

CTF). Ca să iei o decizie, trebuie să-ți cunoști clar prioritățile și să știi ce vrei (sau ai nevoie).

Alegeți oricare dintre procesele de luare a deciziei pentru a le aplica următoarelor situații. Nu este nevoie să fie același proces pentru fiecare caz în parte:

1. A decide între un loc de muncă foarte bine plătit, dar plictisitor, și un loc de muncă prost plătit, dar interesant.
2. A decide între un restaurant nou și unul pe care îl cunoști foarte bine.
3. A decide ce tip de mașină să cumperi.
4. A decide unde să locuiești.
5. A decide în ce culoare să zugrăvești camera de zi.
6. A decide să dai sau să nu dai o petrecere.

10 GÂNDIND ȘI FĂCÂND

Un aspect absurd al culturii separă gânditorii de executanți. Gânditorii nu trebuie să execute. Executanții nu trebuie să gândească. Gândirea poate fi folosită ca o scuză pentru inactivitate: preferința pentru gândul perfect în defavoarea acțiunii practice. Gânditorii pot aștepta informația completă și toate detaliile înainte de a trece la acțiune. Gânditorii pot clasifica și așeza sugestiile lor „de o parte și de alta”, astfel încât acțiunea practică este imposibilă. Din toate acestea rezultă imaginea „academică” a gândirii. În universitățile americane, profesorii sunt încurajați să petreacă o parte din timp în lumea reală a acțiunii. În universitățile britanice, acest lucru este descurajat. Există, desigur, un loc pentru intelectualizarea academică și învățarea pasivă (care constă în repetarea a ceea ce alții, la rândul lor, au preluat de la alții), dar aceasta este doar o mică parte a gândirii — totuși valoroasă. Gândirea vastă, practică, robustă și orientată spre acțiune nu este un tip de gândire inferioară, ci, în multe privințe, superioară. Variabilele și riscurile trebuie evaluate, iar căile de acțiune trebuie „plănuite”.

Există, de asemenea, „executanții” care pretind că, pentru a executa, e nevoie de foarte puțină gândire. Dacă

lucrurile ar sta așa, atunci ar exista trei opțiuni: „intuiție“, rutină și șansă. Sunt momente când folosirea „intuiției“ poate fi suficientă pentru acțiune, dar, de îndată ce competiția începe să gândească puțin, folosirea intuiției s-ar putea să nu mai fie de ajuns. Rutina este și ea potrivită într-o lume simplă, necompetitivă. De aceea, în domeniul asigurărilor, care, în mod tradițional, a fost condus prin „intuiție“ și rutină, a existat întotdeauna o șansă pentru nonconformistul care se gândește să intre în acest domeniu și să facă avere. Șansa este folosită adesea sub înfățișarea „simțului practic“.

Cei favorizați de soartă reușesc, iar cei mulți, cărora soarta nu le surâde, nu reușesc niciodată.

Este perfect adevărat că însușirile „eficacității“ sunt mult mai importante în practică decât cosmetizările intelectuale. Însă însușirile eficacității includ o mare cantitate de gândire: în special posibilitățile de stabilire a scopului. Gânditorul orientat spre acțiune este poate mai preocupat de aspectele pozitive ale posibilului decât de îndoieli și temeri, dar și aceasta este tot gândire. Faptul că un executant își proclamă mândria de a nu gândi îi demonstrează fie norocul, fie imaginea proastă pe care o are gândirea. De-a lungul timpului, am venit în contact cu multe corporații din Europa, America și Orient (IBM, Du Pont, Prudential USA, Merck, Union Bank din Elveția, Shell, BP etc.). Nu există nicio urmă de îndoială că ele pun un foarte mare accent pe gândire. Într-adevăr, aș îndrăzni să spun că, în general, domeniul afacerilor este mult mai interesat de gândire decât orice alt sector al societății — inclusiv învățământul. Din experiența mea, lumea afacerilor a arătat întotdeauna mai mult interes pentru gândire decât aproape orice alt sector al societății. Asta poate și pentru că în alte sectoare (universitar, politic etc.) este suficient să dovedești

că tu ai dreptate și ceilalți greșesc. Acest lucru e suficient. În lumea afacerilor, poți să crezi că ai dreptate, dar urmează testul practic. Dacă piața nu este de acord cu tine, atunci întâmpini probleme. În multe domenii, „descrierea“ și analiza sunt de ajuns. Dar în lumea afacerilor există o nevoie absolută de acțiune constructivă. Este nevoie și de creativitate. Lumea afacerilor nu este o lume pasivă. Lucrurile sunt în permanentă schimbare. Mulțumirea de sine este fatală.

Operativitatea

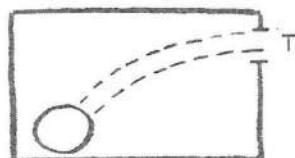
Învățământul transmite că e suficient să construiești baza informațională, după care acțiunea devine ușoară. Nu este așa. Îndemânarea de a acționa este la fel de importantă ca și cunoașterea. Faptul că acest lucru nu e recunoscut în învățământ reprezintă o tragedie. Pentru comoditate, am creat termenul „operativitate“, care provine din „a opera“ și „operațional“ și indică astfel „abilitatea necesară pentru a acționa“. Această abilitate include și gândirea necesară pentru a acționa (cum ar fi stabilirea obiectivelor). Așa cum am menționat mai devreme, cred că operativitatea ar trebui să stea alături de cultura literară sau matematică, reprezentând un scop major al educației.

Trei modalități de a proceda

Există trei modalități tradiționale de a proceda. Putem lua ca model o minge care se rostogolește pe o pantă, ca în figura de mai jos:

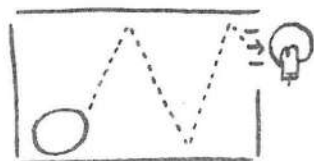


Primul mod este prezentat în figura de mai jos; oferindu-ne o privire de sus a pantei, cu mingea pornind dintr-un colț.

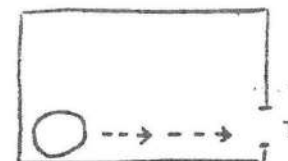


„T” este ținta. Facem o tăietură sau un canal pe care mingea să-l urmărească în mișcarea ei spre țintă. Asta echivalează cu a crea proceduri și rutine — o metodă foarte eficientă, deși are dezavantajul lipsei de flexibilitate.

Pentru a doua metodă (mai jos), un bec electric este amplasat în poziția „T”, iar mingea este echipată cu un dispozitiv cu senzori care îi permite să-și găsească singură drumul spre țintă. Acesta este un comportament orientat spre obiectiv, sau management prin obiective. Pentru a funcționa, necesită o persoană de un „calibru mai mare” decât prima metodă, dar este mult mai flexibilă deoarece poți porni de oriunde, iar ținta poate fi schimbată cu ușurință.



În cazul celei de-a treia metode (mai jos), mingea este pur și simplu eliberată. După ce mingea a ajuns la marginea pantei, notăm acea poziție cu „T”. Cu alte cuvinte, înaintăm fără un obiectiv real și pretendem că am vrut să ajungem acolo unde ne aflăm.



Stabilirea obiectivelor

Odată, le-am dat unor tineri sarcina de a muta cât mai multe ouă dintr-un loc în altul în 20 de secunde. Reacția instinctivă (mai ales sub presiunea timpului) a fost, pentru amândoi executanții, să ducă cât mai multe ouă la fiecare transport. A doua oară, participanților li s-a cerut să se gândească puțin înainte. Nu a fost surprinzător că unii dintre ei au gândit în termeni de subobiective: ce trebuia realizat pentru a ușura realizarea obiectivului final. A existat propunerea de a folosi un material textil, aflat la îndemână, ca recipient pentru a transporta ouăle.

TSO

Acesta este un alt „instrument de gândire” pentru direcționarea atenției, inclus în cursurile de gândire CoRT. Deși este foarte simplu de folosit, această lecție este una dintre cele mai greu de pus în practică. Tinerilor li se pare într-adevăr foarte greu să se gândească la obiective. Acest fapt se datorează, poate, faptului că propriile lor vieți sunt atât de plănuite de alți oameni (trebuie să faci asta și asta), încât stabilirea unui obiectiv este ceva ciudat. Dacă sunt întrebați de ce fac un anumit lucru, ei vor răspunde: „Pentru că trebuie.” Ideea de a stabili un obiectiv (sau subobiectiv) și apoi de a-l realiza pare foarte ciudată. Deoarece nu se pune accentul pe operativitate, probabil că nu există nicio șansă ca acest lucru să poată fi schimbat în educația lor. Hotărârea de

a trece un examen este și ea datorată rutinei prescrise de alții — este mai mult o intenție decât un obiectiv.

„TSO“ vine de la Ținte, Scopuri și Obiective. Deși există diferențe între cele trei cuvinte, ele sunt ignorate de dragul instrumentului de direcționare a atenției. Există circumstanțe în care unul sau altul dintre termeni s-ar potrivi cel mai bine, dar, în general, sarcina este de a stabili obiectivele sau de a alege obiectivele ce par a fi în uz.

De exemplu, „aplicarea TSO“ asupra obiectivelor unui proiectant de mașini ar putea revela următoarele:

- încadrarea în tendința și nevoile pieței (privind și în viitor)
- preț bun de fabricație
- dotări distincte, la care se poate face reclamă
- mașină economică
- mașină sigură
- mașină atrăgătoare

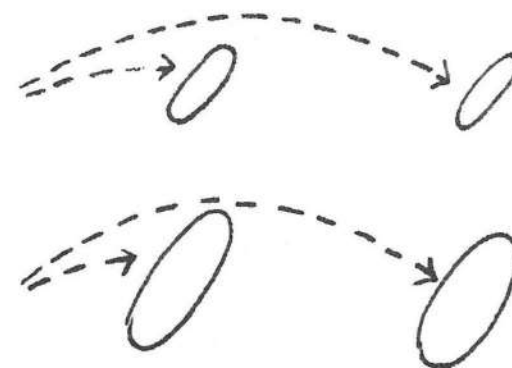
Unele includ și subobiective. De exemplu, „economică“ include modelarea aerodinamică pentru a reduce frecarea. Prioritățile referitoare la ea vor fi incluse ca subobiective.

Ca exercițiu, aplicați TSO în următoarele situații:

1. La pornirea unei mici afaceri, care ar fi obiectivul primului an?
2. Un ziar reduce simțitor prețul de vânzare. Care ar putea fi obiectivele din spatele acestei decizii?
3. Care ar trebui să fie obiectivele poliției în tratarea delincvenței juvenile?
4. Care sunt scopurile unei școli?
5. În abordarea unui incendiu de proporții, care ar putea fi obiectivele comandantului pompierilor?
6. Care sunt scopurile unui jurnalist?

Ținte

O țintă este doar un alt termen pentru obiectiv. Cum se vede în figura de mai jos, o țintă poate fi depărtată sau apropiată. Ea poate fi mare sau mică. Rezultă că dacă o țintă este și mare, și apropiată, atunci succesul este mult mai ușor de atins. Deci nu înseamnă doar să spui: „Asta este ținta mea, cum ajung acolo?“ Este, de asemenea, o problemă de proiectare sau de schimbare a țintei, astfel încât să devină mai ușor accesibilă. Dimitri Comino, inventatorul „benzii Dexion“, mi-a spus odată că invenția sa a fost proiectată ca o țintă care era și aproape, și mare. Banda a avut atât de multe utilizări, încât chiar dacă n-ar fi avut succes pe un segment de piață, mai existau multe alte segmente.



Dacă arunci o săgeată într-o țintă și scopul tău nu este foarte exact, ar fi foarte bine dacă ținta s-ar mișca pentru a întâlni săgeata, astfel încât să nimerească centrul țintei. Ar fi frumos, dar foarte puțin probabil. În mod similar, dacă fabrici un aparat de radio și apoi speri că piața se va „schimba“ și îl va adopta, poți fi foarte dezamăgit. Este mult mai bine să afli ce dorește cu adevărat piața.

Strategie și tactică

Am menționat deja Jocul L pe care l-am proiectat cândva ca pe „cel mai simplu joc real”. Jucătorilor începători li se pare greu să dezvolte o strategie eficace pentru că jocul pare atât de simplu. Ca strategie generală, ei ar putea face următoarele:

- să ocupe spațiile goale
- să stea aproape de piesa L a adversarului
- să folosească piesa neutră pentru a bloca rânduri și coloane
- să domine centrul
- să evite colțurile
- să împingă adversarul spre margine

Toate acestea sunt „sfaturi generale” sau strategie generală. În interiorul acestei strategii generale există mutări ce trebuie făcute moment de moment. Ele reprezintă „tactica”. O companie de calculatoare poate avea strategia generală de a „călca pe urmele companiei IBM”. În cadrul acestei strategii generale, există multe decizii tactice ce trebuie luate: evitarea produselor direct competitive; stabilirea cu grijă a prețurilor; anticiparea strategiei IBM. Altă companie de calculatoare poate adopta strategia de a deveni furnizoare pentru clienții care au nevoie de siguranță maximă, nu neapărat de cel mai avansat sistem. Altă companie poate să-și direcționeze atenția spre întreprinderile mici. Ea poate folosi tactica de a produce calculatoare personale pentru a obișnui oamenii cu produsele sale și apoi de a oferi calculatoare ceva mai performante. În acest caz, poate fi greu de decis dacă aceasta este cu adevărat o „tactică” sau o „sub-strategie”. Ce trebuie reținut este că strategia reprezintă

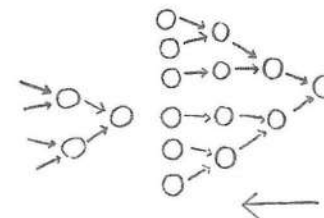
intenția generală și modul de comportare care ghidează mutările momentane sau tactica.

Strategia corporațiilor a devenit de curând un subiect mult mai la modă. Asta pentru că într-o lume competitivă nu mai este suficient să te bazezi pe o poziție de dominare a pieței — sau numai pe comportamentul reacției rapide la orice mutare a concurenței.

Modalități de a acționa

În Jocul L există atât de multe modalități de a acționa în orice moment, încât este practic imposibil să calculezi consecințele fiecărei mutări. O metodă este să pornești „invers”, de la poziția câștigătoare. În majoritatea pozițiilor câștigătoare (dar nu în toate), piesa L a celui care a pierdut se află într-un colț. Deci presupunem că dacă adversarul poate fi împins într-un colț, îi vom bloca probabil piesa. Apoi adversarul învață să evite colțul. Acum trebuie să învățăm o mutare care să-l împingă în colț. Deci învățăm mutarea care îl va duce într-o poziție din care îl putem împinge în colț, blocându-l. Prin urmare, „lucram invers”.

Putem privi același proces în alt mod. Presupunem că vrem să ajungem la Edinburgh. Apoi pornim înapoi de la Edinburgh. Dacă am putea ajunge la Newcastle, apoi următorul pas până la Edinburgh ar fi ușor. Deci stabilim ca obiectiv Newcastle. Apoi găsim un oraș din care ar fi ușor de ajuns la Newcastle și așa mai departe. Acest proces de a merge înapoi este ilustrat mai jos:



Este un mod foarte eficient de proiectare a cursului acțiunii. În realitate, se proiectează mai multe cursuri ale acțiunii, și apoi ne uităm să vedem cât de aproape suntem de fapt de una dintre „intrări”. Trebuie spus că a „merge înapoi” nu este ușor, pentru că necesită un efort mental mare și ne solicită imaginația.

Punctele de la care am putea ajunge la obiectivul final devin ele însele obiective. Prin urmare, acțiunea este împărțită în etape ușoare. Poate să nu fie cea mai eficientă metodă (de exemplu, drumul spre Edinburgh poate să nu treacă prin Newcastle), dar este potrivită în situațiile în care nu există cursuri evidente ale acțiunii.

Hărți cu căsuțe condiționale

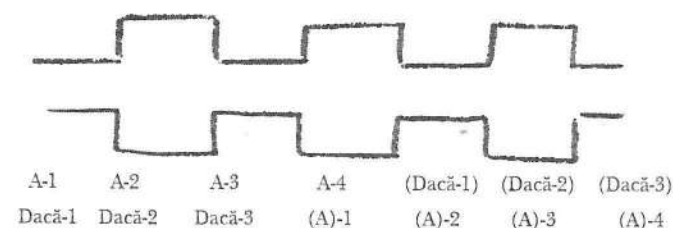
Am descris metoda „hărții cu căsuțe condiționale” în cartea *Opportunities*. Este o notație convenabilă pentru a întocmi harta unui curs al acțiunii astfel încât să putem separa „canalele de acțiune” de căsuțele condiționale.

Un „canal de acțiune” este ceva ce putem face imediat ce ne hotărâm. Canalul este acolo, și nu există nimic care să ne oprească să înaintăm de-a lungul lui. De exemplu, dacă vrei să-i ceri unui prieten un împrumut, nu există nimic care să te oprească să ridici telefonul și să-l suni.

Îți poți suna prietenul, dar nu ai niciun control asupra lui, nu știi dacă îți va împrumuta banii sau nu. Tot ce poți să faci este să-i prezinți niște motive solide și să-ți pui în valoare farmecul. Deoarece nu ai control, asta este o „căsuță condițională”. Trebuie să aștepti rezultatul. El depinde de factori pe care nu îi poți controla. Ești blocat. Nu poți avansa așa cum ai dori de-a lungul canalului de acțiune.

Ideea este să planuiești un curs al acțiunii împărțindu-l în „canale de acțiune” (pe care le poți schimba pe parcurs) și „căsuțe condiționale” (în care ești blocat).

De exemplu, dacă ai conceput o idee de afaceri care ar putea da rezultate închiriind aparate de fotografiat (la fel cum există mașini de închiriat) pentru oamenii care pleacă în concediu, ai putea construi o hartă cu căsuțe condiționale după modelul de mai jos:



Literele de mai jos se referă la literele de pe hartă:

- A-1 Vizitarea unei bănci pentru a cere finanțare.
- Dacă-1 Dacă banca este de acord să-ți împrumute banii.
- A-2 Să plătești pentru un studiu de piață.
- Dacă-2 Dacă studiul arată că există o piață.
- A-3 Abordarea unei companii de aparate de fotografiat pentru o înțelegere specială.
- Dacă-3 Dacă compania este de acord cu o astfel de afacere.
- A-4 Căutarea unor puncte de plecare etc.

Uitându-ne la harta cu căsuțe condiționale de mai sus, hotărâm că nu ne oferă cea mai bună succesiune a canalelor de acțiune și a căsuțelor condiționale. Prin urmare, putem realiza harta astfel:

- (A)-1 Cauți un magazin într-o stațiune.
- (Dacă)-1 Dacă găsești unul.
- (A)-2 Închiriezi magazinul pentru un sezon.

- (Dacă)-2 Dacă încercarea de a închiria aparate fotografice are succes.
- (A)-3 Abordezi o companie de aparate fotografice cu dovada reușitei.
- (Dacă)-3 Dacă poți încheia o înțelegere avantajoasă.
- (A)-4 Abordezi o bancă având dovada reușitei și a înțelegerii pe care ai făcut-o.

Probabil că abordarea unei bănci în acest stadiu va avea șanse mai mari de reușită decât abordarea ei la început, când în mintea ta exista doar ideea afacerii.

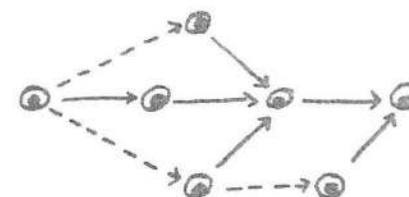
Așa cum am menționat în cartea *Opportunities*, harta cu căsuțe condiționale este întotdeauna scenariul cel mai optimist. Desenezi ce s-ar întâmpla dacă totul ar merge așa cum sperî. Nu există puncte de ramificație. Dacă permiți existența unor răspunsuri alternative, creezi doar o altă hartă cu căsuțe condiționale.

Planificarea

Într-o lume a vitezei, planurile sunt aproape întotdeauna greșite, pentru că ele trebuie să fie bazate pe starea prezentă și pe extrapolarea tendințelor din prezent. Această caracteristică a planurilor nu este un motiv pentru a le ignora, ci doar o atenționare că ele trebuie concepute cât mai flexibil. Ar trebui să plănuiești să te afli într-o situație din care să poți schimba oricât este nevoie pentru a fi într-o anumită poziție. Este important ca flexibilitatea și incertitudinea să fie luate în considerare.

Un plan poate fi privit ca un „flux principal” în care anumite lucruri vor fi făcute în anumite momente. În acest flux principal intră „fluxurile secundare” ale lucrurilor ce trebuie făcute deoarece ele sunt esențiale pentru ca fluxul

principal să avanseze. Această situație este prezentată în figura de mai jos:



Desigur, pot exista puncte pe fluxul principal unde ceva trebuie realizat pentru ca fluxul secundar să se miște. Acest lucru este sugerat de liniile întrerupte. În final, vom avea ceva foarte asemănător cu metodele de planificare bine puse la punct și folosite în afaceri.

Proiectarea unui plan necesită includerea posibilităților de schimbare menționate mai sus. Trebuie să existe flexibilitate, astfel încât planul să înainteze chiar dacă circumstanțele se schimbă (de exemplu, o modificare a ratei de schimb valutar). Ar trebui să existe puncte de schimbare, astfel încât o analiză a situației în acel punct să poată duce la o modificare a rutei sau a obiectivelor. Ar trebui să existe puncte de control în care este posibil să apreciezi ce se întâmplă. Ar trebui să existe etape de realizare, astfel încât să poată fi apreciat progresul. De asemenea, ar trebui să existe puncte de oprire, în care planul poate fi abandonat dacă lucrurile merg prost (fie pentru că a fost un plan greșit, fie pentru că circumstanțele s-au schimbat foarte mult). Cel mai important lucru este ca toate aceste aspecte să fie incluse în plan — ele nu reprezintă doar un mod de a trata un plan.

Terenul

Toată acțiunea va avea loc în viitor. Putem privi viitorul ca pe un peisaj în care se va desfășura acțiunea. Acest peisaj

sau teren are anumite caracteristici ce pot fi esențiale pentru acțiune, o pot ajuta sau îngreuna. Putem analiza câteva dintre ele.

Oamenii

Există oameni care vor fi implicați în proiectarea sau acceptarea propunerilor de acțiune. Trebuie luate în calcul delegarea, instruirea și comunicarea. Oamenii te pot ajuta sau încurca. Pot fi neutri sau indiferenți. Pot exista sabotaj, rezistență, opoziție sau întârziere. Baloanele logice ale oamenilor implicați trebuie examinate pentru a le înțelege motivațiile. Poate fi o problemă de opțiune a oamenilor potriviți pentru acțiune.

Riscurile

Toate cursurile acțiunii implică riscuri, pentru că viitorul nu poate fi niciodată cunoscut în întregime. Există necunoscute în privința zonelor ce nu pot fi cunoscute pe deplin (cum ar fi reacția pieței la un produs — în ciuda studiilor de piață). Comportamentul guvernelor și al concurenților poate fi ghicit, dar nu cunoscut pe deplin. Apoi există schimbări neprevăzute, ca inflația, rata de schimb și prețurile materiei prime. Altă necunoscută este progresul tehnologic. Mai există pericole posibile, cum ar fi rebuturile de fabricație sau problema siguranței muncii. Mai există nerealizarea planului de producție deoarece predicțiile inițiale nu se îndeplinesc.

Constrângerile

Există constrângeri legale, organizatorice și impuse de sistemul de distribuție. Pot exista constrângeri de timp și de preț. Constrângerile pot fi constante sau se pot modifica. Un produs proiectat înainte de stabilirea standardelor

poate fi perimat sau nevandabil atunci când apare standardul (fie că a fost stabilit de marii producători sau printr-o înțelegere).

Resursele

Resursele furnizează „energia” și mijloacele de acțiune. Resursele includ oamenii, banii, timpul, efortul, motivația, cunoștințele tehnice, bunăvoința, poziția pe piață și multe alte elemente.

Viitorul

În final, trebuie să existe o evaluare a scenariilor posibile în viitor. Acestea ar trebui să ia în calcul schimbările politice, de pildă schimbarea guvernului. De asemenea, ar trebui să ia în considerare comportamentul competitiv — competiții reacționează la acțiunile tale sau au propriul lor curs al acțiunii.

Afacerile și viața cotidiană

Unele dintre problemele menționate în această secțiune pot părea aplicabile mai mult în afaceri decât în viața de zi cu zi. Asta deoarece „acțiunea” este limbajul specific afacerilor. Întotdeauna se întâmplă ceva. Există întotdeauna planuri, strategii și obiective. În viața cotidiană, poți duce o viață confortabilă, fără a stabili obiective formale. Pentru cei care vor să acționeze într-un mod hotărât, nu ar trebui să fie dificil să extragă din această secțiune acele elemente care pot fi aplicate la viața cotidiană — de exemplu ȚSO sau harta cu căsuțe condiționale.

11 GÂNDIREA DELIBERATĂ

Cum aceasta este ultima secțiune a cărții de față, vreau să fiu cât mai concis și mai practic cu putință. Ce poate face cineva pentru a-și dezvolta gândirea ca deprindere practică?

Există patru aspecte importante. Pentru a dezvolta gândirea ca abilitate, ea trebuie să fie deliberată, focalizată, încrezătoare și plăcută.

Deliberată

Un gânditor ar trebui să fie capabil să-și pună în funcțiune gândirea atunci când dorește acest lucru. Un gânditor ar trebui să fie capabil să-și direcționeze gândirea spre orice subiect sau aspect al acestuia. Asta nu pentru a sugera că în afara acestei folosiri deliberate a gândirii, el acționează fără să gândească. Există „aspecte generale” ale gândirii care se aplică tot timpul și pe care le voi discuta mai târziu în această secțiune. În acest moment, vreau să scot în evidență importanța faptului de a fi stăpân pe propria gândire, de a fi capabil să o folosești după *dorință*.

Focalizată

Gândirea neantrenată sare de obicei de la un subiect la altul. Este multă risipă și multă ineficiență. De obicei, astfel de gânditori se pot concentra numai atunci când atacă anumite idei din gândirea altora. A fi focalizat în gândire este unul dintre cele mai dificile lucruri de obținut. Minte este agitată, trecând cu ușurință de la o idee la alta. Există un loc pentru aceasta în gândire, în special în ceea ce privește aspectele creative, dar această alunecare plină de speranțe nu ar trebui să devină un obicei. În gândirea neantrenată, o idee declanșează o emoție care, la rândul ei, determină modul în care este privit un lucru, iar apoi gândirea urmează pur și simplu această cale, fără o explorare veritabilă a subiectului.

Instrumentele de gândire menționate deja și folosite în cursurile CoRT vă oferă o modalitate de a fi focalizat în gândire. Vă puteți hotărî să faceți un PMI sau un PCO — și apoi să acționați. Primul pas este reprezentat de hotărârea de a face. Al doilea pas este reprezentat de acțiunea propriu-zisă. Este ca și cum ți-ai da un ordin clar ție însuși.

Focalizarea în gândire depinde de tine. Te poți concentra asupra „bicicletelor” în general sau te poți concentra asupra „formei unei spițe dintr-o roată de bicicletă”. La fel cum în limbajul obișnuit poți pune o întrebare generală sau una foarte specifică, la fel se întâmplă și în gândire.

Încrezătoare

Gândirea ar trebui să fie încrezătoare. Orice însușire devine mai bună dacă este aplicată cu încredere — fie că este vorba de schi sau de tenis. Există, oricum, o mare diferență între a fi încrezător și a fi arogant. A fi sigur că nu greșești, că gândirea ta este mai bună decât a tuturor, a fi sigur că nu există alte alternative reprezintă aspecte ale aroganței.

Cum am menționat mai devreme, aroganța este păcatul major al gândirii — pentru că ucide gândirea. Un gânditor încrezător nu este în mod necesar un gânditor strălucit. Încrederea nu are nimic de-a face cu valoarea. Este modul în care se realizează ceva. Un șofer încrezător care conduce o mașină o face cu încredere. S-ar putea să conducă destul de încet. El își cunoaște limitele îndemânării și se arată încrezător.

Un gânditor încrezător nu trebuie să dovedească că el are dreptate, iar cealaltă persoană greșește. El consideră gândirea o deprindere practică, nu o realizare personală. Un gânditor încrezător este dispus să-i asculte pe ceilalți. El este dispus să-și îmbunătățească gândirea prin dobândirea de noi idei sau perspective. Un gânditor încrezător este dispus să-și folosească gândirea. Este capabil să recunoască faptul că nu a găsit un răspuns.

Un bucătar încrezător poate să facă greșeli și să învețe din ele.

Plăcută

Dacă luăm medicamente doar când suntem bolnavi, atunci medicamentele nu ne vor plăcea niciodată. Dacă folosim gândirea numai când avem de-a face cu probleme insolubile, atunci gândirea nu ne va plăcea niciodată. A te bucura de gândire nu înseamnă neapărat să fii interesat de puzzle-uri, jocuri și elemente care suprasolicitează gândirea. De fapt, nici eu nu sunt interesat în mod deosebit de toate astea. Este mai mult o problemă de a fi capabil să te gândești la diferite lucruri: de a avea idei, de a face lucrurile să meargă, de a te angaja într-o discuție care solicită „gândirea”. Există discuții plictisitoare, în care fiecare parte încearcă să pună în evidență un anumit punct de vedere. Există discuții plăcute, în care fiecare parte explorează

subiectul — iar la finalul unei astfel de discuții ambele părți au idei noi.

Copiilor le place într-adevăr să gândească. Un tânăr din Venezuela, care înainte lipsea tot timpul de la școală, și-a convins părinții să nu mai plece în concediu pentru că îi vor lipsi lecțiile de gândire. Și adulții se pot bucura de gândire atunci când orgoliul lor nu este amenințat și când există o structură organizată care îi încurajează să gândească. În acest scop, am sugerat înființarea unor „cluburi de gândire” pentru a asigura un cadru în care oamenii se pot bucura de folosirea gândirii — și să o facă într-un mod eficient pentru a rezolva diferite sarcini. Vom discuta mai târziu despre acest subiect.

Gândirea nu este numai pentru situații serioase și solemne. Gândirea se poate baza pe ipoteze, fiind distractivă: „Ce s-ar întâmpla dacă...” etc. Explorarea ideilor, proiectarea lor, jocul cu ideile sunt componente ale bucuriei de a gândi. Gândirea nu ar trebui să fie numai o problemă de a dovedi, într-un mod disperat, că tu ai dreptate. Dacă gândești numai pentru a-ți impune propriul punct de vedere în fața altora, atunci nu vei obține niciodată mai mult decât ceea ce ai avut. A avea dreptate este, într-adevăr, foarte plictisitor.

Imaginea de sine

Acesta este punctul cel mai important. L-am menționat la începutul cărții și îl voi scoate în evidență din nou în această secțiune. Imaginea de sine de genul „Sunt inteligent” sau „Nu sunt un savant” este o imagine-valoare ce trebuie apărată sau menținută. În primul caz, gândirea este doar un instrument pentru a dovedi cât ești de deștept. În al doilea caz, gândirea este evitată pentru că *trebuie* să fie privită ca fiind „plictisitoare”. Imaginea de sine de genul

„Sunt un gânditor“ este altceva. Nu este o imagine-„valoare“, ci o imagine funcțională. În tenis, îndemânarea de a juca poate fi îmbunătățită prin atenție și practică. Jucătorului îi face plăcere să joace, deși nu este cel mai bun jucător din lume sau chiar de pe teren. La fel stau lucrurile în cazul imaginii de sine de genul „Sunt un gânditor“. Înseamnă că eu pot *încerca* să gândesc, că îmi place să gândesc, că sunt interesat de dezvoltarea deprinderii de a gândi.

Dacă toate lucrările mele, inclusiv această carte, nu ar realiza altceva decât o schimbare a imaginii de sine de genul „Sunt un gânditor“, aş fi fericit. Tehnicile, înțelegerea și metodele au o importanță secundară în comparație cu asta.

Organizarea timpului

Ne place să considerăm că gândirea ar trebui să fie liberă și neîngrădită. Paradoxul este că o organizare strictă a timpului îmbunătățește nu numai eficiența gândirii, ci și bucuria acesteia. Te poți hotărî să te gândești la ceva timp de 30 de secunde, un minut sau cinci minute. În cursurile de gândire CoRT predate în școli, o parte esențială a metodei constă în acordarea unui timp scurt (între două și patru minute) pentru gândirea asupra unui aspect.

Există multe motive pentru a-ți organiza timpul. În primul rând, gândirea devine mai deliberată și mai focalizată. Gânditorul își stimulează gândirea și o folosește. Gânditorul se concentrează direct asupra sarcinii de lucru. În timp, el își îmbunătățește capacitatea de a gândi clar asupra unei probleme. Încă și mai importantă, este libertatea pe care o cultivă disciplina timpului strict. Disciplina timpului elimină povara și stresul din gândire. În loc să fii nevoit să gândești continuu până când rezolvi problema sau găsești un răspuns perfect, trebuie doar să gândești timp de două

minute. Aceasta este „sarcina“ pe care trebuie s-o îndeplinești. Știi că la sfârșitul celor două minute te poți opri din gândit — fie că ai o idee, fie că nu. În practică, este surprinzător cât de eficace este această disciplină a timpului în înlăturarea suferinței provocate de gândire. La început, oamenii sunt puțin îngrijorați pentru că nu au găsit nicio idee minunată în acest timp scurt. Exersând, își dau seama că nu acesta este scopul. Scopul este ca în timpul alocat să-și folosească gândirea — indiferent de rezultat.

Prin exercițiu, chiar și 30 de secunde de gândire devin un timp lung. Până la urmă, se presupune că visurile complicate se petrec în câteva secunde.

Recoltarea

Acesta este un alt punct foarte important. Dacă ți se pare că ai realizat ceva numai atunci când ai dovedit că altul a greșit, ai rezolvat un puzzle, ai găsit răspunsul la o problemă sau ai avut o idee genială, atunci probabil că nu vei încerca să-ți folosești cu adevărat gândirea. În mod sigur, nu vei încerca asta doar câteva minute. „Recoltarea“ este cealaltă față a monedei „disciplinei timpului“. Cuvântul „recoltare“ este folosit în sensul său din agricultură: strângerea recoltei de mere, grâu etc. În cazul nostru, este vorba de gânduri sau idei. Este o problemă legată de a deveni conștient de ceea ce s-a realizat chiar și într-o sesiune foarte scurtă de gândire. Un anumit aspect a devenit mai clar? O idee a fost identificată ca reper? Există o sugestie concretă? Au fost enumerate câteva alternative? Un anumit aspect a fost identificat ca fiind o zonă cu probleme ce necesită în continuare atenția gândirii?

Recoltarea atentă presupune a fi foarte conștient de ceea ce tocmai s-a realizat. Întotdeauna va exista ceva ce s-a realizat. Esența este să fii conștient de asta. Comentariul

„continui să mă învârt în cerc“ este o realizare considerabilă: ca identificarea unei situații „fără ieșire“.

Ca exercițiu, gândiți-vă doar 30 de secunde la unul sau la altul dintre următoarele subiecte, iar după expirarea timpului notați ceea ce credeți că poate fi „recoltat“ din gândirea dumneavoastră:

1. Autobuze
2. Plata taxelor
3. Maniere
4. Vremea
5. Crăciunul
6. O pândă
7. Iepuri

Acesta este un exercițiu tipic de „recoltare“. Mai târziu, vom vorbi despre stabilirea sarcinilor de gândire.

Gândind despre gândire

Gânditorul experimentat poate face două lucruri:

- 1 Se poate gândi la subiect: efectuarea sarcinii de gândire.
- 2 Se poate gândi la *gândirea* folosită în realizarea sarcinii de gândire.

Gândirea despre gândire nu este un obicei obișnuit, dar reprezintă o parte importantă a deprinderii de a gândi. Un jucător de golf se gândește la loviturile sale. Un jucător de tenis se gândește la backhandul său sau la modul cum servește. Această „detașare“ și capacitatea de a te privi pe tine însuși în acțiune — aproape ca un observator din exterior — este o parte importantă a construirii deprinderii. Gânditorul ar trebui să se obișnuiască cu analizarea propriei gândiri. El ar trebui să-și poată analiza gândirea pe care a folosit-o în

realizarea sarcinii. Ar trebui să-și poată analiza gândirea pe care o folosește la un moment dat. Ar trebui să-și poată analiza gândirea pe care crede că o va folosi.

De asemenea, gânditorul ar trebui să poată analiza gândirea folosită de alți oameni sau cea utilizată „în general pentru un anumit subiect“. Analizarea gândirii altora nu înseamnă să facem asta cu scopul de a critica sau de a ataca. Intenția este să vedem ce gândire e aplicată. Ca în cazul ornitologului care urmărește păsările. Cu cât sunt mai interesante, cu atât crește fascinația.

Analizând gândirea, pot să apară în minte următoarele zone de observație: blocaje; repetarea anumitor idei; aspecte emoționale; posibile dificultăți în generarea mai multor alternative; spații goale; alte modalități de a privi lucrurile; probabilitatea unei concluzii; identificarea aspectelor cu probleme; dificultăți în a avansa; găsirea unui punct de pornire etc.

Notarea unui întreg repertoriu de astfel de observații este un exercițiu foarte folositor. Numai prin alimentarea minții cu astfel de concepte devine posibilă „observarea“ gândirii. De exemplu, conceptul de cuvinte „încărcate de valoare“ îți permite căutarea și identificarea acestora. Odată ce ai devenit conștient de diferitele utilizări ale cuvintelor încărcate de valoare, acestea ies mult mai bine în evidență.

Rețeaua TEC

Aceasta este o structură foarte simplă pentru focalizarea gândirii și transformarea acesteia într-o sarcină deliberată. Structura TEC va fi încorporată în „gândirea de cinci minute“ pe care o voi descrie mai târziu în această secțiune. Deocamdată, TEC va fi tratată la modul general.

„T“ înseamnă „Țintă“ sau „Sarcină“

Ținta este scopul precis al gândirii. Dacă ne-am fi uitat la o pereche de pantofi, am fi putut opta să ne concentrăm asupra tocului sau asupra necesității de a avea forme diferite pentru piciorul stâng și cel drept. Așa cum am menționat la „focalizare”, ținta poate fi cât doriți de generală sau de specifică. Într-adevăr, o anumită țintă ar fi putut fi definită într-o sesiune de gândire anterioară.

„Sarcina” este sarcina de gândire ce trebuie efectuată. Ea poate fi o problemă de „recapitulare” care implică analizarea modului în care a fost executat un anumit lucru cu scopul de a îmbunătăți. Poate fi vorba de „identificarea greșelilor” sau de „corectarea acestora”. Poate fi vorba de „identificarea problemei”. Țelul poate fi un exercițiu creativ: „Cum aş putea obține într-un alt mod funcția unui toc?” sau „Cum ar putea crește utilitatea tocurilor?”

Oricare dintre instrumentele de gândire menționate în această carte (sau în lecțiile CoRT) poate deveni o „sarcină”. Îți poți stabili țelul de a face un C & U sau un TSO.

Este important să definești în mod clar atât ținta, cât și sarcina.

„E” vine de la „Expansiune” și „Explorare”

Aceasta este etapa deschiderii. Am putea folosi tehnicile gândirii laterale ca și cuvintele întâmplătoare sau provocarea. Am putea realiza un CTF, analizând toți factorii. Ne-am putea cerceta experiența. Am putea analiza situația. Am putea încerca să abstractizăm modelele familiare.

În această etapă, descoperim terenul, consultăm harta, explorăm teritoriul. Un anumit grad de abatere este posibil în acest punct. Nu se deosebește de temele de la școală: „Scrieți tot ce știți despre...”

Expansiunea este pozitivă și se desfășoară liber. Nu încercăm să exersăm judecata sau să aflăm cele mai bune idei în această etapă. Adunăm informații și concepte. „Bogăția” este tot ceea ce contează.

„C” vine de la „Contract” și „Concluzie”

Aceasta este etapa în care ne apropiem de țintă. Încercăm să înțelegem ce am obținut. Încercăm să ajungem la o concluzie clară. Aceasta poate fi o soluție, o idee creativă, o alternativă suplimentară sau o părere. Putem să proiectăm, să conturăm și să judecăm. Concluzia este rezultatul gândirii noastre, nu numai un rezumat al acesteia. La ce se ajunge? Ce se adaugă? Care este efectul? Care este rezultatul? Există trei niveluri ale ajungerii la o „concluzie” :

1. Un anumit răspuns, o idee sau o părere.
2. O recoltare completă a ceea ce s-a realizat, incluzând, de exemplu, o listă a ideilor luate în calcul.
3. O privire obiectivă asupra „gândirii” utilizate.

Chiar și fără a obține nimic la nivelul (1), ar trebui să existe un rezultat la nivelurile (2) și (3).

Ca o rețea simplă, TEC poate fi aplicată la orice: concentrare, stabilirea sarcinii, deschiderea, apropierea și concluzia.

Gândirea în cinci minute

Aceasta este o rețea formală și ar trebui realizată formal, cu o disciplină strictă a timpului.

Timpul este alocat după cum urmează:

- 1 minut: Țintă și Sarcină
- 2 minute: Expansiune și Explorare
- 2 minute: Contract și Concluzie

Cinci minute par un timp foarte scurt — și așa și este dacă gândirea e împrăștiată. Oricum, pentru gândirea focalizată, este un timp surprinzător de lung. La început, multe grupuri încheie procesul de gândire înainte ca timpul să expire.

Gândirea în cinci minute poate fi realizată pe cont propriu sau în grupuri. Un grup nu trebuie să depășească patru membri, pentru că altfel rămâne prea puțin timp la dispoziție pentru fiecare membru.

Cum am menționat mai sus, disciplina timpului trebuie însușită. Ea este importantă pentru că e singura formă de disciplină și aderarea la ea înseamnă aderarea la focalizare. De exemplu, se întâmplă adeseori ca gânditorul sau grupul de gândire să stabilească o țintă sau o sarcină înainte de expirarea primului minut. Atunci există tentația de a trece repede la următoarea etapă. Această tendință trebuie evitată. Motivul pentru care trebuie respectat cu strictețe timpul este acela că, dacă gânditorul crede că nu va avea timp suficient în etapa de expansiune și explorare, există tentația de a parcurge în grabă prima etapă pentru a obține mai mult timp. Rezultatul este că prima etapă — în aparență, simplă — nu primește atenția cuvenită. Deci rămâneți la prima etapă până la expirarea timpului alocat.

Un exemplu de gândire în cinci minute este prezentat mai jos. În practică, ideile vor fi mai degrabă gândite decât scrise. Subiectul este telefonul:

Țintă și Sarcină (1 minut)

- un nou design
- corectarea unor erori
- adăugarea unor funcții suplimentare
- noi tipuri de servicii telefonice
- concentrarea asupra unui defect major

- poate că întreruperea este unul dintre acestea:
- modalități de a reacționa la întreruperile telefonice.

Deci sarcina este de a găsi căi de a rezolva întreruperile telefonice:

Expansiune și Explorare (2 minute)

- folosirea de roboți telefonici
- japonezii au un robot telefonic care răspunde apelanților obișnuiți, dar apelanții deosebiți au un număr secret care le permite să ajungă la persoana respectivă.
- să ai o secretară care să spună că ești într-o ședință.
- în SUA există sisteme de „poștă vocală” care, în principiu, sunt telefoane cu un singur sens, prin care o persoană lasă un mesaj la „căsuța poștală” a calculatorului tău. Îți golești căsuța poștală cât de des dorești, suni și lași un mesaj în căsuța poștală a celui alt. Deci telefonul nu mai este privit ca un sistem în „timp real”.
- Un tip special de sonerie — sau mai bine zis o lumină — care îți permite să-ți dai seama dacă apelul este urgent sau nu. Dar oamenii ar trișa și ar pretinde că toate apelurile sunt urgente — ceea ce într-adevăr poate fi adevărat pentru ei, dar nu și pentru tine. Oare ai putea „observa” singur dacă apelul este urgent sau nu? Câteva rânduri scrise pe o foaie de hârtie, care să conțină numele apelantului și motivul apelului, ar fi de ajutor. Acest lucru s-ar putea realiza pe hârtie sau pe ecran. Cred că există deja un astfel de dispozitiv pentru surzi.
- Dacă ar fi pe hârtie, ai putea rupe lista cu nume, numere și motive, hotărând singur când să-i suni. Este mai comod și mai rapid de găsit decât vocile înregistrate pe o bandă. Toată lumea ar avea nevoie fie de o

tastatură, fie de un dispozitiv care convertește vocea în scris. Un simplu fax ar ajuta.

Contract și Concluzii (2 minute)

- Ar fi frumos să ai posibilitatea să poți spune cine a fost și ce a vrut. O secretară poate face acest lucru, dar asta înseamnă timp pierdut.
 - Un indicator vizual ar fi și mai bun. Dacă ești foarte ocupat, îl citești mai târziu. Dacă ești mai puțin ocupat și apelul e important, ai putea ridica telefonul în momentul respectiv.
 - Ai putea, desigur, să rogi oamenii să trimită întotdeauna un fax în loc să sune. Tehnologia nu e complicată, iar un dispozitiv indicator există probabil deja pentru surzi.
 - Inconvenientul major este că expeditorul va avea nevoie de o tastatură. Cum putem rezolva asta?
 - Poate că expeditorul ar putea folosi tastatura obișnuită a oricărui telefon prin introducerea unui cod special. Asta ar însemna că ar putea fi folosit orice telefon.
- Concluzia: un dispozitiv indicator care poate fi atașat oricărui telefon, fiind acționat prin tastatura obișnuită a oricărui alt telefon.

Analiza gândirii: găsirea și rezolvarea problemei

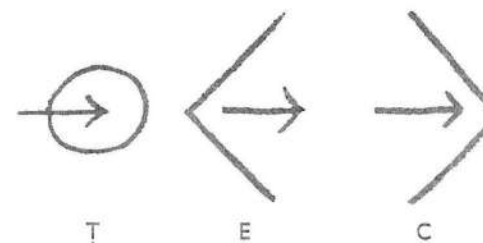
Ne-am concentrat asupra unei anumite probleme; am explorat modalitățile de soluționare ale acesteia, dar le-am găsit necorespunzătoare; ne-am imaginat o „soluție ideală” și apoi am căutat s-o facem aplicabilă din punct de vedere practic; am dezvoltat ideea, iar apoi ne-am concentrat asupra unei deficiențe; am găsit o rezolvare pentru acea deficiență. Rezultatul final a fost ideea unui produs particular, care adaugă o nouă funcție telefonului.

În exemplul de mai sus, se ajunge la o concluzie concretă. În alte cazuri, s-ar putea să nu fie așa. La sfârșitul celor cinci minute de gândire, s-ar putea să existe doar o idee vagă despre *dificultatea* subiectului sau despre nevoia de a stabili o țintă mai precisă. Dacă asta e situația, atunci secțiunea Expansiune și Explorare poate fi folosită pentru a identifica și formula o „abordare” a problemei sau pentru a defini o „problemă” ce poate fi dezbătută într-o altă sesiune. Lucrul cel mai important este că rezultatul trebuie să fie clar, chiar dacă rezultă un număr mare de alternative. Este suficient că s-a realizat ceva. Este ireal să te aștepți ca problema să fie rezolvată complet în doar cinci minute.

Nu ar trebui să existe motive de grabă. Dacă totuși există, atunci ținta a fost stabilită prea vag. Este posibil să se repete gândirea în cinci minute cu aceeași țintă. Oricum, sfatul meu este să nu faceți asta imediat, pentru că există tentația de a transforma cele cinci minute de gândire în trei printr-o succesiune de sesiuni asupra aceluiași subiect. Asta distruge întregul scop al exercițiului.

Simbolistica TEC

În figura de mai jos este prezentată o reprezentare simbolică a TEC. Aceste simboluri pot fi folosite separat ca instrucțiuni „pentru concentrare”, „pentru a deschide”, „pentru a îngusta sau a contracta”. Ele ar putea, de exemplu, să fie plasate pe marginea unui raport.



Folosind rețeaua ȚEC, realizați un exercițiu de gândire în cinci minute asupra următoarelor. Puteți redefini sarcina în fiecare caz în parte.

1. A face școala mai interesantă.
2. Creșterea numărului de locuri de muncă.
3. Reducerea spargerilor.
4. A-i face pe oameni conștienți de efectele poluării.
5. A-ți face noi prieteni.
6. Inventarea unui nou tip de petrecere.

SISOA

O rețea mai completă este furnizată de SISOA. Atât ȚEC, cât și SISOA sunt descrise mai pe larg în secțiunea a VI-a a *Programului de gândire CoRT*.

Literele din „SISOA” provin de la:

„S” de la Scop.

Care este scopul gândirii? Care este produsul final preconizat? De ce este realizată gândirea? Acesta este similar cu „Ț” din ȚEC, dar accentul cade pe motivul pentru care este realizată de fapt gândirea.

„I” de la Intrare.

Aceasta este intrarea pentru informații, experiență și toate ingredientele necesare pentru a începe gândirea. În această etapă, pot fi folosite diferite unelte, de pildă CTF, C & U, PCO, pentru a crea o hartă cât mai detaliată. Este oarecum similar cu „E” din ȚEC.

„S” de la Soluții.

Acestea sunt soluții alternative, idei sau abordări ale problemei. Cuvântul „soluție” sugerează o problemă, dar în

acest caz abia dacă indică alternativele concrete disponibile. În acest sens, „S” este o îngustare față de „C” din ȚEC.

„O” de la Opțiune.

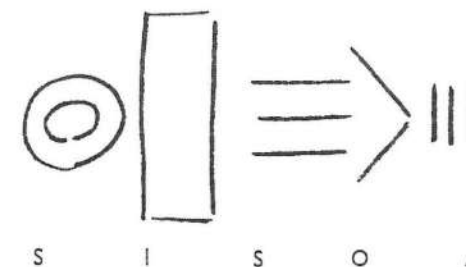
Aceasta este optarea între alternativele care au fost oferite în etapa anterioară. La final, este luată o decizie, astfel încât nu mai supraviețuiește decât o singură alternativă. Secțiunea din carte referitoare la luarea deciziilor poate fi de folos aici.

„A” de la Acțiune.

Este etapa acțiunii. Această secțiune este preocupată de punerea în aplicare a alternativelor alese. Care sunt pașii ce trebuie făcuți? Cum va fi etapizată problema? Implementarea ideii este concentrată în acest punct.

Simbolistica SISOA

Acestea sunt simbolurile care reprezintă SISOA:



Faceți un exercițiu SISOA complet pentru următoarele:

1. Curățarea străzilor.
2. Grijă pentru oamenii în vârstă.
3. Strângerea de bani în scopuri caritabile.
4. Planificarea unui concediu.

5. Conceperea unui afiş pentru o piesă de teatru.
6. Crearea unui „Club de gândire“.

ȚEC-SISOA

Cele două rețele pot fi combinate. ȚEC este o rețea mai generală. SISOA are mai multe etape și poate fi mai utilă dacă există o problemă concretă la care trebuie să ne gândim. Nu există o limitare temporală a etapelor — doar o conștientizare a etapei folosite. În orice moment din procesul SISOA poate fi identificată o zonă care necesită mai multă gândire, iar rețeaua ȚEC poate fi aplicată direct asupra acelei zone.

Pentru scopuri generale și exersarea deprinderii de a gândi, rețeaua ȚEC este suficientă și nu e necesară folosirea rețelei mai elaborate SISOA.

Exersarea deliberată a gândirii

Nu învățăm să înotăm numai în momentul în care ne înecăm. Nici nu învățăm să înotăm doar pentru a evita înecul. Desigur, înotul servește acestui scop, dar învățăm și să ne bucurăm de el. La fel se întâmplă și cu gândirea. Ne putem dezvolta deprinderea de a gândi astfel încât, atunci când avem nevoie cu adevărat de ea, să fim siguri pe noi și fluenți. Am putea s-o exersăm pentru că ne place să aplicăm gândirea în cazul problemelor. Schiorii schiază pentru că le place schiatul, nu doar pentru a avea un mijloc de transport pe zăpadă. Exersarea îndemânării de a schia este o bucurie în sine. La fel poate fi și cu gândirea, dar — ca și în cazul schiului — pot exista etape dificile, în care nu pare să se întâmple nimic, iar progresul e nesemnificativ. În gândire, aceasta este etapa în care gândirea e încă atașată orgoliului și gânditorul vrea să dovedească că el are dreptate și

vrea să rezolve toate problemele lumii la fiecare sesiune de gândire.

Persoanele care nu se ocupă cu ornitologia nu pot să înțeleagă ce face un ornitolog. Ornitologii par să urmărească niște păsări obișnuite. Este întotdeauna nevoie să dezvoltăm o înțelegere a terenului înainte ca modelul să se contureze. Se întâmplă ca, în acest punct, subiectul să devină fascinant. Deci merită să gândești. Devine fascinant doar după puțină practică și observare.

Cluburile de gândire

Gândirea este deja predată direct în câteva școli pe baza lecțiilor de gândire (publicate de Perfection Learning, SUA; vezi pagina 197). Pentru cei care au terminat școala — și pentru cei care urmează școli unde nu sunt predate aceste lecții — nu există structuri formale pentru exersarea deprinderilor generale de gândire despre care am scris aici. Pentru a furniza o astfel de structură am propus crearea unor „cluburi de gândire“ în care grupuri mici de oameni își pot exersa împreună gândirea asupra unui anumit subiect, aplicând deprinderile de gândire într-o manieră conștientă și focalizată.

Într-o secțiune specială de la finalul acestei cărți (pagina 199) voi descrie cum se creează și cum se conduce un club de gândire.

Deprinderi generale de gândire

În această secțiune, m-am concentrat asupra aplicării conștiente a gândirii într-o situație particulară, la un moment dat. Celălalt aspect al gândirii apare atunci când unele obiceiuri, atitudini și strategii devin „a doua natură“. Pe partea conștientă, cineva poate face un exercițiu de gândire de cinci minute. Pe cealaltă parte, „a doua natură“, deprinderile de

gândire pot fi aplicate automat în orice situație, fără un efort conștient. În final, o persoană are nevoie de ambele: deprinderile generale de gândire ca a doua natură și capacitatea de a se concentra formal asupra unei probleme. Cu toate acestea, trebuie spus că etapa formală este esențială înainte de a se ajunge la stadiul de „a doua natură”.

Pentru a dezvolta deprinderile generale de gândire ca o a doua natură este esențial, într-o anumită etapă, să fi trecut prin exersarea formală și deliberată a unor procese. Altfel, aceste „concepte active” nu devin o parte a gândirii. Fără o astfel de practică formală rămânem doar la starea de intenții bune: „Eu sunt inteligent și mă consider o persoană care gândește — prin urmare, nu este nevoie să mai fac ceva în privința asta. De asemenea, mă consider deschis și dispus să-i ascult pe ceilalți.” Aceste intenții vagi nu dezvoltă deprinderile de gândire ale unei persoane la capacitatea maximă.

Genul de obiceiuri care ar putea face parte din deprinderile generale de gândire ar putea include următoarele:

- O înțelegere a importanței percepției și a naturii percepției ca un sistem de creare a modelelor și de utilizare a acestora.
- O tendință instinctivă de a căuta alternative nu doar acolo unde există o nevoie clară, ci și acolo unde nu este luată în calcul o alternativă.
- O repulsie față de aroganța în gândire.
- O repulsie față de gândirea negativă și o preferință pentru exlectică în fața dialecticii. Un dispreț pentru gândirea negativă considerând-o una dintre cele mai ușoare și ieftine forme de gândire.
- Bunăvoința de a asculta ideile altora. Obiceiul de a face un PCO și de a examina baloanele logice.

- În situația unei controverse, obiceiul de a realiza atât EAP, cât și ADI. Capacitatea de a clarifica valorile în astfel de situații.
- O privire de ansamblu asupra importanței emoțiilor, sentimentelor și valorilor în gândire, dar un efort de a realiza o gândire perceptivă înainte de aplicarea emoțiilor.
- O explorare pe larg a situațiilor înainte de a ajunge la o concluzie. Asta poate include PMI, CTF și C & U.
- Capacitatea de a lua decizii.
- Capacitatea de a stabili obiective și subiective și de a plănuți căi de acțiune.
- Capacitatea de a folosi idei pentru „valoarea lor de moment” și de a crea și utiliza provocarea deliberată.
- O înțelegere a gândirii laterale și bunăvoința de schimbare a percepțiilor — chiar dacă aceasta nu are loc. Curajul de a folosi tehnici, de pildă stimularea prin cuvinte aleatorii, atunci când este nevoie de idei.
- Capacitatea de a trece la gândirea formală focalizată.
- O atracție pentru eficacitate. O apreciere a „operativității”.
- O apreciere clară a gândirii ca deprindere și o imagine de sine ca „gânditor”.

Formal și informal

Este oare necesar ca instrumentele și metodele prezentate în această carte să fie folosite formal și explicit în fiecare situație — sau ele devin o „a doua natură”?

De-a lungul anilor, a devenit clar că instrumentele au o eficiență maximă atunci când sunt folosite deliberat, formal și clar. Nu este un lucru surprinzător. Procesele formale ale matematicii funcționează atunci când le folosești deliberat și formal.

Deci, dacă ești nevoit să te gândești la ceva, de unul singur sau în grup, nu ar trebui să eziți să sugerezi folosirea formală și deliberată a instrumentelor de gândire.

Oricum, există situații în care nu este timp pentru expunerea instrumentelor într-o manieră formală. În astfel de cazuri, instrumentele sunt folosite informal. De exemplu, exersarea deliberată a instrumentului PMI într-un mod formal face mult mai ușoară conturarea unei imagini echilibrate a situației, chiar dacă PMI nu este folosit în mod explicit.

Cu toate acestea, utilizarea formală a instrumentelor nu este doar o etapă premergătoare utilizării lor automate și informale. Utilizarea formală ar trebui să rămână întotdeauna cel mai puternic mod de folosire a instrumentelor.

Mulți oameni foarte creativi, care folosesc deliberat uneltele gândirii laterale, îmi spun că obțin idei mult mai bune când utilizează uneltele formal și deliberat. Aceasta a fost și concluzia mea.

12 REZUMAT

Ceea ce am scris în această carte se bazează pe mulți ani de experiență și de predare a gândirii într-o manieră practică unor oameni de diferite vârste, capacități și culturi. Este mult prea ușor să stai într-un colț și să analizezi cum ar trebui să fie gândirea și apoi să propui această analiză ca un mod de a preda gândirea. Asta poate aduce — și chiar aduce — prejudicii mari predării practice a gândirii.

Unul dintre aspectele predării gândirii este nevoia de a îndepărta anumite concepții greșite și obiceiuri. De exemplu, trebuie să renunțăm la a considera gândirea doar o „intelență în acțiune”. Trebuie să ne gândim la ea ca la o *deprindere* ce poate fi dezvoltată de toată lumea. Trebuie să fim conștienți de „capcana intelenței”. Trebuie să încurajăm imaginea de sine de tipul „Eu sunt un gânditor”.

De asemenea, trebuie să ținem cont de influența limbajului negativ asupra modului de gândire occidental: conflict, criticism și dialectică. Trebuie să așezăm gândirea negativă în locul pe care îl merită ca parte a gândirii. Trebuie să punem gândirea creativă, constructivă și inventivă înaintea gândirii negative.

Trebuie să ne schimbăm concepțiile despre gândire și acțiune. Pentru a realiza această schimbare, avem nevoie

de un concept precum „operativitatea“, care oferă un statut gândirii implicate în acțiune. Trebuie să apreciem eficiența, nu doar jocurile intelectuale.

Trebuie să înțelegem rolul major al percepției în gândire. Trebuie să înțelegem cum funcționează percepția ca sistem autoorganizat de tipare. De exemplu, gândirea laterală rezultă în mod direct și logic.

Trebuie să plasăm emoțiile, sentimentele și valorile într-o perspectivă corespunzătoare. În final, ele reprezintă partea cea mai importantă a gândirii — dar numai dacă sunt folosite la final, nu la început.

Trebuie să înțelegem valoarea practică a stării de a fi formal și conștient de gândire, în loc să ne rezumăm la a vorbi despre ea. În final, s-ar putea să preferăm ca obiceiurile, atitudinile și strategiile să devină a doua noastră natură, dar asta nu se va întâmpla numai dorind să fie așa. Mai întâi, sunt etapele formale și deliberate.

Deci o parte a cărții de față a fost dedicată problemelor care țin de înțelegere, apreciere, așezarea lucrurilor în perspectivă, înlăturarea concepțiilor greșite și încercarea de a transforma intuiția în gândire. Poate că uneori acest lucru a fost făcut într-un mod exagerat și riguros, atitudine impusă de experiența mea în domeniu. Cel mai mare dușman al gândirii este sentimentul potrivit căruia „gândirea noastră este destul de bună și nu mai e nevoie să facem nimic în această privință“. Nu sunt de acord cu asta. Eu cred că ne-am descurcat bine în problemele tehnice și groaznic în altele. Eu cred că am fi progresat mult mai repede dacă am fi fost mai puțin satisfăcuți de deprinderile noastre de gândire și mai puțin înclinați să lăsăm gândirea în seama celor care foloseau un limbaj perimat.

Uneori, a fost necesară crearea de noi cuvinte pentru a pune în evidență mai bine un concept. De exemplu, a tre-

buit să inventez termenul de „gândire laterală“; cu mulți ani în urmă, pentru a ne concentra asupra unei zone care se suprapune cu creativitatea, dar este totuși distinctă. Cuvântul „po“ este o altă invenție necesară, care se naște direct din logica sistemelor de tipare. În această carte, am introdus alte concepte, ca „valoarea motrice“ (a unei idei); „exlectică“ (ca o distincție față de dialectic); „balonul logic“ (pentru a descrie într-un mod direct complexitatea percepțiilor și structura în cadrul căreia o persoană acționează logic); „operativitate“ (diferită de gândirea de tip descriptiv). Toate acestea sunt propuse în calitate de concepte serioase și necesare. Cred că ele ar trebui să facă parte din limbaj, deoarece fără cuvinte noi nu putem „susține“ concepte noi — ele eșuează în conceptele vechi dacă trebuie să folosim cuvintele învechite.

Apoi mai există expresii descriptive, cum ar fi „capcana inteligenței“; „efectul Venus și satul“; „vânând întrebări și pescuind întrebări“; „citire intensivă“; „decizie pre-cadru și post-cadru“. Acestea au numai o valoare descriptivă sau de comunicare. Cele care sunt avantajoase pot supraviețui, iar cele care nu sunt necesare vor dispărea. Este suficient că au servit comunicării unei idei.

În final, ajungem la instrumentele specifice — „tehnicile de direcționare a atenției“. Cei care vor să înțeleagă întreaga motivație care le susține pot să citească lucrarea mea intitulată *Teaching Thinking*. Sunt foarte conștient de faptul că mulțimea de abrevieri, PMI, CTF, C & U, TSO, PCO, VR și VS, par artificiale și inutile. Exact de acest lucru s-au plâns și profesorii când am introdus pentru prima dată abrevierile în lecțiile de gândire CoRT. Asta se întâmpla înainte ca lecțiile să fi fost folosite. După ce au căpătat experiență, profesorii și-au schimbat părerea și au cerut și alte „prescurtări“. Au observat că în practică este nevoie de

o instrucțiune simplă, ciudată, pe care fiecare o poate da propriei gândiri sau gândirii altora. Fie că ne place sau nu, instrucțiunea „realizează un PMI” este mai puternică decât sfatul de a privi întotdeauna ambele fețe ale problemei. Nu e ceva surprinzător pentru că așa funcționează sistemele de tipare.

Aceste instrumente (PMI etc.) pot fi exersate deliberat, iar gânditorul simte că face progrese în stăpânirea instrumentului respectiv. Pe urmă, această operație intră în repertoriul său ca un „concept de acțiune” — cu alte cuvinte, el învață concepte legate de acțiune, nu doar concepte descriptive.

După cum vă puteți imagina, am fost atacat de-a lungul anilor referitor la jargon și artificialitate. Atacurile au venit din partea unor oameni fără experiență practică în predarea gândirii, cărora li se pare că este mai ușor să atace decât să discute conceptele de bază. În final, caracterul practic al acestora trebuie să triumfe. Experiența în predarea gândirii oferă suportul pentru a folosi aceste „mânere ale atenției”. Evit jargonul psihologic obișnuit deoarece nu mă adresez psihologilor.

Există oameni care cred că, acordând prea multă atenție gândirii, vor deveni conștienți de ea și vor păți ca miriapodul care a fost imobilizat de conștientizarea piciorului care îl precede pe celălalt. Aceasta este o observație pertinentă și există câteva scheme complexe de gândire care au acest efect. Oricum, consider că cititorii au observat deja că instrumentele propuse în această carte nu sunt mai mult decât niște instrumente de „direcționare a atenției”. Nu există scheme complicate și încurcate, de genul ce pas urmează altui pas. Îți folosești gândirea ca și până acum, dar poți introduce, în diverse momente și în orice ordine, astfel de îndrumători ai atenției ca PMI sau PCO, pentru a

face lucrurile mai clare. Dacă ar fi să uiți totul, cu excepția unei singure tehnici (de exemplu, PMI), tot ai câștiga ceva. Într-o schemă complicată, dacă uiți o parte din ea nu ești doar confuz, ci și pierdut.

Este oare necesar ca o persoană să exerseze gândirea în maniera deliberată propusă de această carte? Răspunsul este afirmativ. Există intuiții, înțelegeri și conștientizări care vă vor îmbunătăți gândirea îndată ce veți citi despre ele. De exemplu, atitudinea dumneavoastră față de gândirea negativă s-ar putea schimba. Dar există alte aspecte care necesită o exersare *deliberată*. De pildă, toată lumea are intenția generală de a-i respecta pe ceilalți — dar exersarea deliberată a unui PCO scoate la iveală un rezultat foarte diferit. Puteți să citiți oricât de mult doriți despre gătit, golf sau șofat, dar în final practica este cea care contează.

Cei care au crezut întotdeauna că gândirea lor este minunată vor continua probabil să creadă asta în continuare și vor găsi această carte inutilă. Le urez succes. Îmi amintesc mereu când mi s-au publicat primele cărți despre gândirea laterală. Am primit scrisori de la unii dintre cei mai creativi oameni din lume, care au găsit că aceste cărți le sunt utile.

Voi încheia cu un rezumat al experienței mele. Dacă ați văzut tineri cărora li s-a permis să gândească, atunci ați avut o viziune.

BIBLIOGRAFIE

Cărți scrise de Edward de Bono

- *The Use of Lateral Thinking*, Cape, 1967 o.p., Penguin Books, 1971. Publicat ca *New Think: The Use of Lateral Thinking in the Generation of New Ideas*, New York, Basic Books, 1968.
- *The Five Day Course in Thinking*, Penguin Books, 1968.
- *The Mechanism of Mind*, Jonathan Cape, Londra, 1969, Penguin Books, 1976.
- Lateral Thinking: A Textbook of Creativity*, Ward Lock, 1970 o.p.; Penguin Books, 1977. Publicată și ca *Lateral Thinking: Creativity Step by Step*, New York, Harper, 1973.
- *Lateral Thinking of Management*, McGraw-Hill, 1971, Penguin Books, 1982, New York, American Management Association, 1971.
- Practical Thinking: Four Ways to Be Right, Five Ways to Be Wrong, Five ways to Understand*, Jonathan Cape, 1971 o.p., Penguin Books, 1976.
- Po: Beyond Yes and Now*, Penguin Books, 1973. Publicată și ca *Po: A Device for Successful Thinking*, New York, Simon and Schuster, 1972 o.p.
- Think Tank*, Think Tank Corporation, Canada, 1973.

- Eureka! An Illustrated History of Inventions from the Wheel to the Computer*, Thames and Hudson, 1974 o.p., paperback 1979, New York, Holt, 1974 o.p., Harper, Row & Winston, 1979.
- *Teaching Thinking*, M. Temple Smith, 1976 o.p., Penguin Books, 1979, New York, Transatlantic, 1977.
- Word Power: An Illustrated Dictionary of Vital Words*, Pierrot Publishing, 1977 o.p., Penguin Books, 1979 o.p., New York, Harper and Row, 1977.
- The Happiness Purpose*, M. Temple Smith, 1977, Penguin Books, 1979.
- *Opportunities: A Handbook of Business Opportunity Search*, Associated Business Programmes, 1978 o.p., Penguin Books, 1980.
- Future Positive*, M. Temple Smith, 1979, New York, Transatlantic, 1980.
- Atlas of Management Thinking*, M. Temple Smith, 1982, Penguin, 1983.
- *I Am Right You Are Wrong*, Viking, Londra și New York, 1991, Penguin Books, 1992.
- Handbook for the Positive Revolution*, Viking, Londra și New York, 1992, Penguin Books, 1992.
- Teach Your Child How to Think*, Viking, Londra și New York, 1993, Penguin Books, 1993.
- Water Logic*, Viking, Londra, 1993.
- *Parallel Thinking*, Viking, Londra, 1994, Penguin Books, 1995.
 - *Serious Creativity*, Harper Business, New York, 1991 și Harper, Londra, 1992, Profile, 1995.
- Sur/petition: Going Beyond Competition*, Harper Business, New York, 1992 și HarperCollins, 1995, Profile, Londra, 1995.
- Tactics: The Art and Science of Success*, Little Brown and Co., New York, 1984, Profile, Londra, 1995.
- De Bono's Mind Pack*, Dorling Kindersley, New York și Londra, 1995.
- Teach Yourself to Think*, Viking, Londra 1995, Penguin Books, Londra, 1996.

- Textbook of Wisdom*, Viking, Londra și New York, 1996, Penguin Books, Londra, 1997.
- How to Be More Interesting*, Viking, Londra 1997, Penguin Books, Londra, 1998.
- Super Mind Pack*, Dorling Kindersley, New York și Londra, 1998.
- Simplicity*, Penguin Books, Londra, 1999.
- New Thinking for the New Millennium*, Viking, Londra, 1999, Penguin Books, Londra, 2000.
- Șase pălării gânditoare*, ed. a III-a, Curtea Veche Publishing, București, 2008.
- How You Can Be More Interesting*, New Millennium Press, Beverley Hills, 2000.
- The De Bono Code Book*, Viking, Londra 2000, Penguin Books, Londra, 2001.
- Cum să avem o minte armonioasă*, Curtea Veche Publishing, București, 2008.

- La aceste cărți se face referire în textul de față.

Leții de gândire

CoRT Thinking Lessons for School, 60 de lecții împărțite în 6 seturi de câte 10 lecții. Pentru informații cu privire la publicarea în diferite țări, vă rugăm să ne contactați: Perfection Learning, 10520 New York Avenue, Des Moines, Iowa 50822; Telefon (515) 278 0133, fax (515) 278 2245.

Thinking in action, curs de management cu înregistrări video și manuale, BBC Enterprises, Woodlands, 80 Wood Lane, Londra, W12 0TT. Pentru o instruire garantată în *Gândirea laterală* și *Metoda celor șase pălării*, vă rog să contactați APTT la adresa pentru lecții CoRT menționată mai sus.

Informații suplimentare despre Edward de Bono

UK: Mrs. Hills, 135 Holland Park Avenue, Toronto, Ontario M4N 1P1, Canada, telefon (416) 488 4544.

ÎNFIINȚAREA UNUI CLUB DE GÂNDIRE

Există terenuri de tenis pentru tenis, cursuri de golf pentru golf și pârtii de schi pentru a schia. Dacă gândirea este într-adevăr o deprindere, unde putem s-o exersăm? Există ghicitori, cuvinte încrucișate, povestiri cu detectivi și jocuri, dar acestea acoperă doar o mică parte a gândirii. Multor oameni care sunt buni gânditori și cărora le place să gândească le displace să rezolve puzzle-uri sau să joace jocuri — ei preferă gândirea vastă, eficientă și care mai degrabă tinde spre înțelepciune decât spre inteligență. Suntem obligați să ne folosim gândirea atunci când avem de luat o hotărâre importantă — de exemplu, atunci când dorim să cumpărăm o casă sau să ne schimbăm locul de muncă. Nu ne-ar fi de mare folos dacă am exersa înotul doar atunci când suntem pe punctul de a ne îneca. Dacă gândim numai când suntem nevoiți s-o facem, nici nu exersăm, nici nu obținem vreo satisfacție. Gândirea devine astfel precum medicamentele: ceva utilizat doar atunci când avem probleme. Un club de gândire este un loc unde practici și te bucuri de gândire ca deprindere. Nu există răspunsuri corecte la care trebuie să ajungi și nici teste ce trebuie parcurse. Clubul de gândire este destinat celor care vor să se

bucure de gândire și celor care vor să-și dezvolte deprinderea de a gândi. Gândirea nu diferă de alte deprinderi sau hobby-uri — dacă doriți să vă bucurați de ea, trebuie să depuneți efort. O simplă plimbare nu vă va face un jucător de tenis sau un schior mai bun. Aveți nevoie de o practică susținută într-un spațiu adecvat.

Calificări

Pentru a înființa sau a vă alătura unui club de gândire nu este nevoie decât de o calificare. Acea calificare este motivația. Trebuie să fiți cu adevărat interesat de gândire și trebuie să doriți să faceți ceva în privința asta.

Sunt multe organizații din care nu puteți face parte dacă nu aveți diploma, certificatul sau nivelul IQ potrivit. Nu este cazul cluburilor de gândire. Oricine poate să devină membru, cu condiția să fie suficient de motivat. De fapt, asta face lucrurile și mai dificile, deoarece motivația autentică este rară.

Sunt mulți cei care spun că sunt interesați de gândire în general, dar nu sunt pregătiți să facă mare lucru în această privință. Motivația poate fi testată în două moduri. Prima modalitate este „valoarea în bani” a acelui interes. Ați fi dispus să renunțați la costul unei țigări, săptămânal, în favoarea acelei activități? Dar la costul unui pachet de țigări? Dar la costul unei mese sau a unei distracții? Oricine poate să-și testeze motivația în acest fel.

Al doilea test al motivației este evaluarea „valorii prioritare” a unui interes. Are acel interes prioritate față de alte lucruri? Ați dori să mergeți la un club de gândire în mod regulat sau doar atunci când nu aveți altceva mai bun de făcut? În acest moment, este ușor de observat că, deși motivația este o calificare disponibilă oricui, în realitate pare destul de dificilă.

Scopul clubului de gândire este acela de a aloca timp și spațiu pentru a te bucura și a exersa gândirea. Formalitatea acestei ocazii reprezintă avantajul ei principal. Toată lumea știe care este motivul pentru care se află acolo, altfel nu ar fi prezentă.

Tipul de gândire

Tipul de gândire care va fi utilizat în cluburi seamănă foarte mult cu cel prezentat de mine în această carte. El are următoarele caracteristici:

Este preocupat mai mult de înțelepciune decât de inteligență. Esența lui constă mai mult în bunul-simț sănătos decât în criticismul intelectual.

Eficiența este un aspect important, iar acest fapt se reflectă în conceptul de „operativitate” care implică gândirea necesară pentru a duce lucrurile la bun sfârșit. Este opusul gândirii ineficiente.

Cu siguranță *nu* este tipul de gândire folosit pentru a dovedi că ai dreptate, iar interlocutorul se înșală. Clubul de gândire nu este un loc pentru argumentare și prejudecată sau pentru apărarea propriului punct de vedere. Este locul propice unei explorări vaste a unui subiect sau a unei evaluări oneste. Clubul de gândire este pentru oamenii care doresc să folosească gândirea explorând, nu pentru cei care vor să dovedească că au dreptate sau că sunt foarte inteligenți. Acest lucru va trebui accentuat din când în când.

Accentul se pune pe percepție — pe modul în care privim lucrurile. Accentul nu se pune pe o procesare complicată, de genul matematicii sau al altor proceduri.

Gândirea trebuie să fie neutră și obiectivă. Cluburile de gândire nu sunt menite să promoveze vreun punct de vedere politic sau religios.

Gândirea trebuie să fie pozitivă și constructivă. Gândirea negativă își are locul ei, dar este unul inferior celui pozitiv și constructiv. În cluburile de gândire, a dovedi că ceilalți oameni se înșală nu are importanța pe care o poate avea în altă parte.

Umorul trebuie să joace un rol important. Nu există absolut niciun motiv pentru ca gândirea să fie solemnă și lipsită de umor. Chiar dacă se dezbate un subiect serios, gândirea nu trebuie să fie plicticoasă.

Claritatea și simplitatea sunt importante. Gândurile trebuie exprimate cât se poate de clar. A te complica de dragul de a fi complicat este ceva de condamnat.

Aroganța este păcatul major.

Mai presus de orice, cluburile de gândire există pentru a exersa și a te bucura de deprinderea de a gândi. Acest lucru implică o capacitate de a privi acea deprindere obiectiv și detașat.

Există două tipuri de gândire. Mai întâi, gândirea asupra subiectului însuși. În al doilea rând, este gândirea asupra *modului* în care ne gândim la acel subiect (valori, prejudecăți, limitări, lipsă de idei etc.). Această abilitate de a privi gândirea cuiva seamănă cu abilitatea unui jucător de golf de a cerceta modul în care joacă pentru a-și îmbunătăți abilitatea.

Activități

Scopul cluburilor de gândire este acela de a alocă spațiu, timp și un cadru de desfășurare pentru practicarea, dezvoltarea și aplicarea abilităților de gândire. Există trei etape:

1. Învățarea deprinderilor de gândire fundamentale.
2. Exersarea acestor deprinderi.
3. Aplicarea acestor deprinderi.

La început, cea mai mare parte a activității acestor cluburi va consta în învățarea deprinderilor fundamentale, astfel încât acestea să poată fi utilizate în mod fluent și după dorință. Este o greșală să presupui că gândirea va fi învățată doar fiindcă ne gândim și discutăm despre un subiect. Este nevoie de o concentrare directă a atenției asupra deprinderilor ca atare. Mai târziu, când deprinderile au fost dezvoltate, gândirea poate fi aplicată într-un mod practic asupra unor probleme și sarcini specifice. Acestea pot fi chestiuni curente, probleme personale, proiectarea afacerilor și multe alte activități. O anumită carte, articol sau program de televiziune poate deveni subiectul gândirii concentrate. Un membru al clubului poate să aducă la întâlniri o problemă personală sau de afaceri. Gândirea poate fi direcționată spre planificarea și îndeplinirea unei anumite sarcini (având în minte faptul că „eficiența” reprezintă o parte foarte importantă a tipului de gândire utilizat în club). Toate acestea sunt etape ulterioare și este o greșală să fie aplicate prea devreme.

Formalitate și disciplină

Poate va fi un șoc pentru cititori să afle că am acordat o importanță deosebită formalității și disciplinei în cluburile de gândire. Deoarece sunt în favoarea gândirii neîngrădite, exploratoare și a ieșirii din tiparele obișnuite, rigide, s-ar părea că evit formalitatea și structurile rigide. De fapt, fac exact opusul. Deoarece nu există răspunsuri corecte și nici idei fixe, trebuie să existe o disciplină foarte solidă a structurii. În lipsa acestei structuri, ar apărea o deviere, o rătăcire și o dezordine, ca în cazul antrenamentului din balet sau sport; beneficiul disciplinei constă în faptul că aduce rezultate. Dacă gândirea este o deprindere ce va fi utilizată într-un mod focalizat și deliberat, atunci trebuie să fim

capabili să o direcționăm după dorință. Tocmai rigiditatea structurii oferă libertate conținutului.

Disciplina referitoare la timp este importantă. Dacă o întâlnire este programată să dureze o oră, atunci ea trebuie să dureze exact o oră. Dacă trebuie să ne gândim la o problemă timp de trei minute, atunci la capătul celor trei minute va suna un clopoțel și ne vom opri din gândit. Așa cum am menționat deja, acest tip de disciplină a timpului este de fapt eliberator. Acest lucru înseamnă că persoana respectivă se poate concentra exact asupra acelei chestiuni. Înseamnă că gândirea a fost realizată pentru o perioadă finită de timp — nu până la rezolvarea problemei.

Disciplina și ritualul sunt un bun substitut pentru entuziasm, așa cum bine se știe în orice mănăstire. Entuziasmul apare și dispare, depinzând de dispoziția momentană. Disciplina menține lucrurile pe făgașul lor atunci când entuziasmul inițial dispare și este înlocuit de un alt gen de entuziasm. În plus, o disciplină formală înseamnă că gândirea poate fi direcționată spre subiect, în loc să fie direcționată spre structura însăși.

Sper că am accentuat suficient acest lucru. Îndelungata mea experiență a demonstrat că este extrem de important în dezvoltarea deprinderilor de gândire. Fără el, cluburile de gândire nu ar funcționa. De exemplu, programarea întâlnirilor trebuie să fie făcută într-un mod formal cu mult timp înainte (de exemplu, prima și a treia zi de luni a fiecărei luni), altfel devine imposibil să mulțumești pe toată lumea, iar devotamentul se pierde.

Organizarea

Există mai multe aspecte ale organizării: oameni, locuri de întâlnire, programare, ordinea de zi, comunicarea etc.

Oamenii

Un club de gândire este format din șase oameni. Aceștia sunt membrii. Poate exista un număr mic de asociați care participă la întâlniri, dar care nu sunt membri cu drepturi depline. Dacă unul dintre membrii cu drepturi depline nu participă la întâlniri în mod regulat, atunci locul acestuia este luat de un asociat (un membru ar trebui să participe la cel puțin trei sferturi dintre întâlniri). Când există suficienți asociați, se poate forma un club de gândire separat, alcătuit din șase membri. Pot să existe situații temporare — de exemplu, când clubul se află la început — în care sunt mai puțin de șase membri. Se aleg șase deoarece este numărul cel mai potrivit pentru practicarea deprinderilor de gândire. Cei șase pot să funcționeze ca un grup de șase sau se pot împărți în două grupuri de câte trei.

Organizator și gazdă: organizatorul are o responsabilitate generală pentru întâlnire, fiind, de asemenea, și gazdă. Este răspunderea organizatorului ca întâlnirea să aibă loc și să controleze ceea ce se întâmplă în timpul ei. Organizatorul trebuie să fie o persoană eficientă și competentă care se înțelege bine cu oamenii. O persoană plină de farmec, dar incompetentă nu este potrivită pentru acest rol. Organizatorul poate delega următoarele roluri: cronometru, secretar, comunicator. Este de preferat să rămână același organizator pe toată durata existenței clubului. Este mai bine ca această funcție să nu fie ocupată prin rotație. Dacă un alt membru dorește foarte mult să devină organizator — dovădindu-se suficient de competent —, atunci organizatorul poate fi schimbat pe o perioadă de șase luni. Însă rolul de organizator nu trebuie ocupat de membrii care nu sunt nici dornici, nici capabili să-l joace. Trebuie să existe întotdeauna

un organizator de rezervă în cazul în care titularul este bolnav sau incapabil să participe la întâlnire.

Cronometru: acesta este un rol important, deoarece persoana care cronometrează trebuie să fie exactă și nemi-loasă. Întâlnirile trebuie să înceapă la timp și să se încheie la timp — chiar dacă asta înseamnă să te oprești în mijlocul unei activități interesante. Persoana care cronometrează urmărește durata fiecărui exercițiu practic. Multe ceasuri digitale au funcții de oprire. Stângăcia în cronometrare conduce la o stângăcie generală și la lipsă de concentrare.

Secretar: sarcina secretarului este aceea de a întocmi un raport sumar al fiecărei întâlniri, pentru jurnal. Este nevoie de multă îndemânare pentru a rezuma succint evenimente și, totodată, în așa fel încât să fie surprinsă esența a ceea ce s-a întâmplat. Sumarul ar trebui să aibă între 300 și 500 de cuvinte.

Comunicator: este rolul comunicatorului să le reamintească membrilor de următoarea întâlnire și să se asigure că va fi anunțat din timp dacă aceștia nu pot să participe la întâlnire.

Locul de întâlnire

Locul ideal de întâlnire este acasă la unul dintre membri. Unui bar îi lipsește caracterul formal necesar. Locul de întâlnire trebuie să fie mereu același, iar întâlnirea să aibă loc la aceeași oră. Nu este o idee bună să schimbați locul de întâlnire. Trebuie să luați în calcul un loc de rezervă în cazul în care locul principal nu este întotdeauna disponibil.

Frecvența

Cea mai bună frecvență este o dată la două săptămâni. O dată pe săptămână este prea des, iar o dată pe lună prea rar. Datele trebuie stabilite din timp și trebuie să fie previzibile (de exemplu, prima și a treia zi de luni a fiecărei luni). Încercarea de a stabili datele astfel încât toată lumea să fie mulțumită este sortită eșecului. Se vor face învoiri pentru perioadele de vacanță.

Durata

Primele patru întâlniri nu ar trebui să dureze mai mult de o oră fiecare. Următoarele patru întâlniri vor trebui să dureze o oră și jumătate fiecare. După aceea, întâlnirile pot dura două ore. La capătul celor două ore, întâlnirea trebuie să se încheie chiar dacă membrii doresc să continue din motive sociale. Este tentant uneori să continui procesul de gândire și discuția dacă acestea decurg bine. Este însă o greșeală care trebuie evitată, deoarece transferă accentul de la exercițiul deprinderilor de gândire la „găsirea de soluții” și modifică natura întâlnirilor.

Registru

Fiecare club de gândire trebuie să aibă un registru în care sunt înregistrate rapoartele fiecărei întâlniri. Acestea vor conține timpul, locul și membrii prezenți. Va conține, de asemenea, „ordinea de zi” și un sumar al procesului de gândire care a avut loc.

Conținut

Pentru a asigura o linie directoare uniformă a atitudinilor față de gândire, se presupune că toți membrii clubului de gândire au citit cartea de față. Acest lucru face posibilă

referirea la diverse procese folosite în carte, fără a mai fi nevoie să fie explicate din nou în detaliu.

Este dată aici, ca model, ordinea de zi pentru două întâlniri.

În ceea ce privește conținutul întâlnirilor, două lucruri sunt foarte importante. Primul este acela că la început accentul cade în mod direct și exclusiv pe exersarea și dezvoltarea deprinderilor fundamentale de gândire. Inițial, tentația de a exagera este foarte mare. Asta duce de obicei la o discuție de tip argumentativ și la o anumită irelevanță care distruge obiectivul întâlnirii. Al doilea lucru este nevoia de a păstra un echilibru între subiectele serioase și cele amuzante. Oamenii tind să catalogheze gândirea ca fiind „serioasă” și „plictisitoare”, făcând astfel o greșală. O practică mult mai bună se obține pe baza subiectelor puțin cunoscute și amuzante decât pe baza subiectelor serioase, deoarece, în cazul subiectelor serioase oamenii își folosesc doar prejudecățile și stereotipurile în loc să-și utilizeze gândirea. Încrederea în gândire trebuie construită mai întâi pe baza altor chestiuni. Raportul dintre subiectele amuzante și cele serioase ar trebui să fie cel puțin egal (de preferat, trei la unu în favoarea subiectelor amuzante, cel puțin la început).

Întâlnirea nr. I

Este prezentată în continuare ordinea de zi a acestei întâlniri.

1. **Subiect:** organizatorul explică faptul că subiectul întâlnirii va fi abilitatea de concentrare PMI. El le reamintește membrilor natura PMI, privind în direcția „Plus”,

pe urmă în direcția „Minus”, iar în cele din urmă în direcția „Interesant”.

Timp: 2-3 minute.

2. **Primul exercițiu:** grupul celor șase funcționează ca un întreg. Două minute pentru punctele plus, două minute pentru punctele minus și două minute pentru punctele interesante. Cronometrul urmărește ca această durată să fie respectată cu exactitate.

Subiect: „Toată lumea ar trebui să poarte o banderolă care să indice dispoziția pe care o are.”

Timp: 6 minute.

(Observați că atunci când grupul funcționează ca un întreg, nu este nevoie de timp pentru răspuns.)

3. **Al doilea exercițiu:** se formează două grupuri de câte trei. Cele două grupuri trebuie să fie despărțite astfel încât discuțiile să aibă loc separat. Fiecare grup lucrează cu ajutorul PMI, petrecând două minute pentru fiecare secțiune. Persoana care cronometrează urmărește timpul exact pentru ambele grupuri și le spune când să treacă la următoarea parte. La sfârșitul celor șase minute, grupurile se întâlnesc din nou și fiecare grup prezintă rezultatul obținut. Aceasta este partea de „răspuns”. O persoană din fiecare grup trebuie să ia notițe.

Subiect: „Ar fi util să avem ochi la ceafă, pe lângă cei obișnuiți.”

Timp de lucru: 6 minute, timp de răspuns: 4 minute, total: 10 minute.

4. **Al treilea exercițiu:** fiecărui individ i se dă doar o secțiune (P, M sau I). Fiecare lucrează independent 2 minute.

Subiect: „În loc să latre, câinii de pază ar trebui să fie antrenați să se ducă în liniște și să apese un buton de alarmă.“

La capătul celor două minute, grupul se adună și fiecare persoană își prezintă rezultatul obținut.

Țimp de lucru: 2 minute, Țimp de răspuns: 4 minute.

5. **Al patrulea exercițiu:** două grupuri de câte trei, fiecare grup parcurgând întregul proces PMI. Două minute pentru fiecare secțiune, cu trecerea de la o secțiune la alta semnalizată de cronometru. După 6 minute, grupurile se întâlnesc pentru a-și împărtăși și compara gândurile.

Subiect: „La terminarea școlii, fiecare tânăr ar trebui să petreacă un an făcând un «serviciu național», care să consistă într-un serviciu comunitar, muncă în spital, predarea în școli etc.“

Țimp de lucru: 6 minute, Țimp de răspuns: 5 minute, total: 11 minute.

6. **Secțiunea de discuții:** aceasta acoperă următoarele aspecte:

Valoarea realizării unui PMI.

Când este cel mai util un PMI?

Pericolele realizării unui PMI.

Dacă formalitatea PMI pare ciudată la început.

Dacă timpul strict și scurt pare incomod la început.

Dificultatea părții „interesante“ a PMI.

Punctele de discuție pot fi luate și din secțiunea relevantă a acestei cărți.

Țimp total: 10 minute.

7. **Al cincilea exercițiu:** grupul funcționează ca un întreg. Se acordă două minute pentru fiecare secțiune, monitorizată, ca de obicei, de cronometru.

Subiect: „La alegeri, fiecare ar trebui să aibă dreptul la două voturi, iar unul dintre acestea să fie folosit în mod negativ pentru a anula un vot în favoarea unui candidat antipatizat.“

Țimp: 6 minute.

8. **Fragmente de exercițiu:** fiecare persoană petrece trei minute notând „fragmentele de exercițiu“ care ar putea fi utilizate în viitor pentru aplicarea deprinderilor de gândire. Acestea ar trebui să fie atât „amuzante“, cât și „serioase“. Fiecare persoană își oferă partea sa de exercițiu, iar secretarul le adună pentru a face un stoc cu astfel de exerciții.

Țimp de lucru: 3 minute, Țimp de răspuns: 4 minute, Țimp total: 7 minute.

9. **Sfârșitul ședinței:** reamintirea următoarei secțiuni și a deprinderii de gândire, care va fi APO. Membrii vor citi secțiunea relevantă din această carte.

Țimp: 1 minut.

Țimp total: 60 de minute.

Durata totală de 60 de minute va fi respectată întocmai. Dacă este necesar, timpul de lucru pentru fiecare secțiune poate fi redus (chiar până la un minut pentru un fragment de exercițiu). Sesiunea destinată găsirii de noi fragmente de exerciții poate fi scurtată sau chiar omisă, dacă este necesar. Este important ca timpul total să fie respectat. În caz contrar, ședințele se întind la nesfârșit.

Odată ce ședința este încheiată, membrii clubului pot continua discuțiile sociale, dar nu trebuie să existe exerciții suplimentare de deprindere a gândirii sau legate de acestea. Ulterior, fiecare ședință se va extinde la două ore, însă inițial o astfel de durată este prea mare.

Întâlnirea nr. 2

Este prezentată în continuare ordinea de zi a acestei întâlniri.

- 1 **Subiect:** organizatorul explică faptul că subiectul întâlnirii este deprinderea de concentrare **APA**, care simbolizează **A**lternative, **P**osibilități și **A**legeri.

Accentul cade pe generarea de alternative — modalități alternative de a privi lucrurile, modalități alternative de a realiza lucrurile.

Timp pentru această explicație: 2–3 minute.

- 2 **Primul exercițiu:** fiecare persoană lucrează individual pentru a oferi explicații alternative pentru ceea ce este descris la titlul „subiect”. Timpul alocat este de două minute. După expirarea acestui timp, membrii se adună pentru a-și compara explicațiile.

Subiect: „Dimineața devreme, o femeie este văzută îngropând în grădină trei șosete roșii, fiecare șosetă în altă groapă. Ce explicații alternative se pot găsi?”

Timp de lucru: 2 minute, timp de răspuns: 4 minute, total: 6 minute.

- 3 **Al doilea exercițiu:** grupul se împarte în trei perechi. Fiecare pereche lucrează trei minute pentru a găsi cât mai multe abordări posibile pentru sarcina dată. La

expirarea timpului alocat, perechile se adună pentru a-și compara notițele.

Subiect: „Găsiți modalități diferite de măsurare a cantităților totale de fluid pe care o persoană îl bea în douăzeci și patru de ore.”

Timp de lucru: 3 minute, timp de răspuns: 4 minute, total: 7 minute.

- 4 **Al treilea exercițiu:** grupul rămâne împreună. Organizatorul merge de la un membru la altul, cerându-i fiecăruia o alternativă. Dacă o persoană nu găsește o altă alternativă, atunci se „trece” peste ea și îi vine rândul celeilalte persoane. Când mai mult de trei persoane nu găsesc o alternativă, oricare alt membru din grup are posibilitatea de a-și prezenta alternativa.

Subiect: „Găsiți modalități alternative de economisire a energiei fie în casă, fie în general. Este vorba de energia care trebuie plătită.”

Timpul alocat: până la 8 minute, pe urmă o pauză.

- 5 **Al patrulea exercițiu:** două grupuri de câte trei lucrează pentru a sugera moduri de acțiuni alternative într-o situație dată. La sfârșitul celor trei minute, grupurile își compară alternativele.

Subiect: „Un tată descoperă că fiul său, în vârstă de optsprezece ani, a luat mașina familiei și a vândut-o pentru a-și plăti niște datorii scadente. Fiul îi spune cine a cumpărat mașina. Ce moduri de acțiune alternative are la dispoziție tatăl?”

Timp de lucru: 3 minute, timp de răspuns: 4 minute, total: 7 minute.

- 6 **Secțiune de dezbatere:** aceasta acoperă punctele prezentate în secțiunea relevantă a acestei cărți, precum și puncte ca:

Când căutăm alternative și când nu?

Care sunt pericolele permanentei căutări de alternative?

De ce este uneori dificil să găsești alternative?

Ar trebui ca toate alternativele să fie enumerate, chiar și cele mai puțin probabile?

Cât de generală ar trebui să fie gruparea alternativelor?

Sunt îndreptate toate alternativele în aceeași direcție sau fiecare e îndreptată într-o direcție diferită?

Timp total: 10 minute, cu pauze scurte.

- 7 **Al cincilea exercițiu:** grupul lucrează împreună. La început, se acordă un timp de gândire de două minute pentru fiecare persoană. Apoi organizatorul trece pe la toată lumea și ia de la fiecare o alternativă pentru fiecare punct dat în lista de subiecte. Acea alternativă trebuie să îndeplinească aceeași funcție.

Subiect: „Alternative care pot îndeplini aceeași funcție ca scară, ceașcă, câine, cheie, fereastră.”

Timp de gândire individual: 2 minute, timp de răspuns: 4 minute, total: 6 minute.

- 8 **Al șaselea exercițiu:** grupul lucrează împreună pentru a găsi abordări alternative la problema dată. Aceste abordări sunt apoi sortate în câteva grupe mari.

Subiect: „Abordări alternative la problema creșterii numărului de delincvenți pe stradă. Rețineți că o abordare nu înseamnă găsirea unei soluții, ci include căi de a analiza sau de a privi problema.”

Timp: 7 minute.

- 9 **Puncte practice:** Fiecare persoană petrece două minute proiectând un „punct practic” care ar putea fi folosit într-o sesiune similară de concentrare a abilității APC. Acestea ar trebui să fie atât de genul „distractiv”, cât și „serios”. Sunt discutate, iar secretarul le adună pentru arhivare.

- 10 **Sfârșitul ședinței:** anunțarea datei și a subiectului ședinței următoare.

Ca și mai înainte, timpul total trebuie respectat chiar dacă asta înseamnă scurtarea timpului acordat fiecărui punct. Nu trebuie permisă depășirea timpului de răspuns. Se poate trece peste generarea de puncte practice de la sfârșit dacă nu este timp suficient.

Lucruri de evitat

Experiența a arătat că următoarele lucruri au tendința de a distruge ședințele clubului de gândire — chiar dacă acestea par la început atractive.

- Lipsa disciplinei timpului și continuarea peste timpul alocat unei discuții care a devenit „interesantă”.
- Lipsa de concentrare asupra abilității de gândire concretă care este exersată în acel moment. Asta duce la discuții interminabile.
- Argumente dictate de orgoliu și nevoia de a demonstra un punct de vedere, că ai dreptate, că oponentul greșește.
- Atacarea a prea multe subiecte solemne sau „plicticoase” și scufundarea în stereotipii și prezentări de fapte.
- Incapacitatea de a vedea că procesele simple, exersate asupra unor puncte „distractive”, duc la creșterea abilității.

- Ambiția și graba prea mare de a aplica deprinderile de gândire în curs de învățare la „probleme reale” sau de a rezolva problemele personale ale membrilor. Desigur că, în timp, acesta este scopul cluburilor de gândire, însă nu și la început.
 - Dezordinea generală și sentimentul că structura nu are importanță.
 - Absorbirea completă în subiect în loc să-l consideri un exercițiu.
 - Lipsa bunăvoinței de a cerceta „gândirea” implicată.
 - Un organizator nehotărât sau încercările de rotire a funcțiilor, care duc la o organizare slabă.
 - Lipsa de umor.
- Prejudecata politică sau ideologică.

Toate aceste lucruri pot fi evitate printr-o atenție riguroasă acordată focalizării, structurii și disciplinei timpului. Dezordinea, orgoliul și aroganța sunt cei mai mari dușmani. Motivația este importantă. Dacă un membru nu este suficient de motivat pentru a frecventa întâlnirile, interziceți-i să mai vină.

Membrii cluburilor de gândire

De unde provin membrii? Cel care a citit această carte poate să-și invite prietenul sau prietena la masă sau la un pahar pentru a discuta ideea. Convingeți-i pe ceilalți să citească această carte sau măcar partea despre cluburile de gândire. Puneți un anunț la bibliotecă sau la locul de muncă pentru ca oamenii interesați să vă contacteze. Dați un anunț în ziarul local, cerându-le celor interesați să vă contacteze. Persoanele care sunt membrii unui grup pot dori să-și formeze un grup propriu. În acest caz, cei care

doresc să devină membri pot participa ca invitați la întâlnirile cluburilor existente.

Discutați despre oricare dintre cărțile mele și menționați ideea de a înființa un club de gândire. Dezbateți predarea gândirii în școală și priviți clubul ca pe o modalitate de a face asta cu oamenii care nu mai sunt la școală.

O familie poate forma singură un club de gândire — sau împreună cu o altă familie. Formați un grup pentru copiii din vecini.

Cluburile de gândire oferă un motiv formal pentru ca oamenii să se întâlnească regulat, fără costurile legate de ospitalitate care apar în astfel de ocazii. Oricum, la început, poate să merite invitarea câtorva „posibili” prieteni la o petrecere din timpul căreia o oră poate fi dedicată ordinii de zi prezentată ca exemplu în această secțiune. Dacă tonul este menținut clar și concentrat, dar nu amenințător sau plictisitor, atunci celor mai mulți oameni le place să-și folosească mintea. Oamenilor le place să aibă o structură în care să se întâlnească și să discute cu alți oameni.

Mulți au înființat cluburi de gândire proprii. De curând, am întâlnit pe cineva în San Francisco care are un astfel de club cu 80 de membri. După ce ați condus șase ședințe reușite, vă rog să mă contactați (la adresa dată în „Informații suplimentare”, pagina 197), iar eu voi întocmi un registru.

INDICE

- abstracție, 60
- activități, cluburi de gândire, 202
- acțiune,
 - cursuri ale, 41, 162
 - vezi* și planificarea; strategie și gândire, 153
- ADI, 110
- alternative, 28–44
 - trebuie să te uiți la, 31–34
 - vezi* și decizii
- analiza tiparelor, 62
- APO, 36
- aroganță, 14, 28, 169, 202
- artă, 63
- ascultarea, intensivă, 94
 - vezi* și cuvinte încărcate de valoare
- C & U, 92
- capcana tradiției, 11
- caracteristică „ascunsă”, experiment, 99
- citire, intensivă, 191
 - vezi* și cuvinte încărcate de valoare
- clasificare, 11, 23, 89
- cluburi, de gândire, 171, 185
 - activități, 202
 - oamenii, 205
 - organizare, 204
 - întâlniri de încercare, 208
 - tip de gândire, 201
- comunicare, 121
- concepte, „active”, 16, 186
- conformiști, 73
- constructiv, proiectare, 119
- criticism, 105, 189
- CTF, 90
- cunoaștere, 11, 87
- cursuri ale acțiunii, 41, 162
 - vezi* și planificarea
 - creativitate, 52
 - și gândirea laterală, 72
- cuvinte încărcate de valoare, 132
- cuvinte,
 - noi, 191
 - încărcate de valoare, 132
- Darwin, 35, 115
- decizii, 40
 - poziție de „revenire”, 151
 - metode pentru a lua, 138–150

post-cadru, 191
vezi și alternative
 demonstrații,
 proiectarea experimentelor, 99
 judecată și provocare, 76
 formarea tiparelor, 53
 percepție și procesare, 48
 stabilirea obiectivelor, 155
 deprindere, gândirea ca, 7
 disciplina timpului, 173, 177
 Dumnezeu, 87, 129
 EAP, 109
 educație și gândire, 10
 efectul Venus și satul, 34, 191
 emoție oarbă, 125
 exerciții,
 ADI, 110
 TȘO, 157
 APO, 36
 CTF, 90
 luarea deciziilor, 40
 EAP, 109
 recoltare, 173
 VR și VS, 130
 baloane logice, 112
 modele, alegere, 185
 PMI, 17
 Po, 78
 întrebări, „pescuind” și
 „vânând”, 191
 TEC, 175
 exlectica, 108
 experimente,
 tablă de șah, 31
 proiectarea, 69
 sucul de portocale, 127
 explicație, 37
 explorare
 practică, 177
 FI-FO, 101
 gândirea,
 despre gândire, 174
 încrezătoare, 169
 lecțiile CoRT, 12
 critică, 12
 deliberată, 168
 și învățământul, 81
 plăcută, 170
 vezi și disciplina
 formală, 187
 deprinderi generale, 185
 informală, 187
 laterală, 65
 negativă, 108
 examinarea, 109
 predarea, 192
 vezi lecțiile de gândire CoRT
 și violența, 112
 gândirea critică, 12
 gândirea laterală, 65–86
 definiție, 71
 metode, 77
 gânduri sau idei, recoltare, 173
 gelozie, 127
 GIGO, 14
 gruparea tiparelor, 61

hărți cu căsuțe condiționale, 162
 idei sau gânduri, recoltare, 173
 imaginea de sine, 171
 implementare, decizii, 150
 informație,
 și decizii, 136
 lipsuri, 101
 și logică, 96
 negativă, 100
 selectarea, 100
 sistemelor, 108
 instrumente de direcționare a
 atenției, 109
 instrumente de gândire,
 ADI, 110
 TȘO, 157
 APO, 36
 CTF, 90
 EAP, 109
 FI-FO, 101
 VR și VS, 130
 PCO, 115
 SISOA, 183
 PMI, 17
 TEC, 175
 TEC-SISOA, 184
 inteligență,
 capcana, 8
 ipoteză, 38
 întâlniri de probă, clubul de gân-
 dire, 208
 întrebări, 97
 înțelegere ulterioară, 69
 jocul L, 31, 137, 161
 judecată, 13
 justificare, deciziei, 140
 Lamarck, 35, 36
 „a doua lege a lui de Bono”, 35
 logica, 96
 baloane, 112
 și informație, 96
 gândirii laterale, 86
 și percepția, 46
 și modele, 12
 și procesarea, 48
 luarea deciziilor, metode, 138–150
 membri, cluburi de gândire, 216
 metoda „dar dacă...”, decizii, 145
 metoda evadării, 80
 metoda lenei, decizii, 149
 metoda matricei complete, decizii,
 148
 metoda matricei simple, decizii, 147
 metoda măgarului lui Buridan,
 decizii, 141
 metoda pășirii pe piatră, 77
 metoda simulării la întâmplare, 82
 metoda soluției ideale, decizii, 143
 metoda soluției ușoare, decizii, 139
 metoda zarurilor, decizii, 138
 mintea,
 și schimbarea tiparelor, 69
 centrarea tiparelor, 53
 motivația, 167

negociere, 120

obiective, 157
vezi și ținte

operativitate, 155

organizare, cluburi de gândire, 204

pătrundere, 83

PCO, 115

percepție, 46

„pescuind întrebări“, 191

planificarea,
vezi și cursuri ale acțiunii, strategie

PMI, 17

Po, 76

post-cadru, decizii, 191

poziție de „revenire“, decizii, 151

practicarea exercițiilor, *vezi exerciții*

pre-cadru, decizii, 191

predarea gândirii, 192, 217
vezi și lecțiile de gândire CoRT

priorități, 138
vezi și valori

problema uleiului și a oțetului, 48

probleme, APC, 215

prognoză, 41

progres, 65
vezi și sistemul dialectic, exlectic

proiectare, 39

provocare, 73

rebeli, 72

recoltare, gânduri sau idei, 173

recunoașterea tiparelor, 58

rezumat, 189

riscuri, 166

sarcina, 175

schimbare, mecanisme pentru, 127
vezi și sistemul dialectic, exlectic

sentimente, *vezi emoții*,

simboluri,
 SISOA, 183
 TEC, 175

sisteme de auto-organizare, 86

sistemele informațiilor pasive, 57

sistemul „conflict“, 103

sistemul dialectic, 86

sistemul posibilității, 13

Socrate, 11

strategie,
vezi și cursuri ale acțiunii, planificare,

sucul de portocale, experiment,
 127

tactici, *vezi strategie*

tehnici de cartografiere, 110

timp,
vezi și gândirea focalizată

tipare,
 analiza, 62
 modificarea, 67
 răspunsul emoțional la, 127
 formarea, 54
 grupare, 61
 și percepție, 46
 recunoaștere, 58

tipuri de gândire, cluburi de gândire, 202

trecere în revistă, 89

TEC, 175

TEC-SISOA, 184

ținte,
vezi și obiective

TSO, 157

umor, 67

valori, 129
 și decizii, 138
 VR și VS, 130
 variabile, 120
 „vânând întrebări“, 191

viitor, 167

violență, 125, 128

VR și VS, 130

CUPRINS

<i>Introducere</i>	5
1 Gândirea ca deprindere	7
Capcana inteligenței	8
Practica	9
Educația	10
Gândirea critică	12
Percepția	14
Metoda uneltei	15
2 METODA PMI	17
Cercetarea	22
Interesant	23
Utilizarea PMI	24
Două etape	26
Practica	26
3 Alternative	28
Alternative ușoare	29
Alternative mai dificile	31
Dificultatea reală	32
Dincolo de ceea ce e adecvat	34
APO	36
Explicație	37
Ipoteză	38
Percepția	38

Probleme	38
Privire generală	39
Proiectarea	39
Decizia	40
Cursul acțiunii	41
Prognoza	41
Caracterul practic	42
Alternative și creativitate	43
4 Percepție și tipare	45
Percepția	46
Traversarea străzii	51
Realizarea tiparelor	52
Modul de formare a tiparelor	54
Utilizarea tiparelor	58
Recunoașterea	58
Înțelegerea cronată	59
Abstracția	60
Gruparea	61
Analiza	62
Conștienta	62
Arta	63
Exercițiu	63
5 Gândirea laterală	65
Modificarea tiparului	67
Umorul	67
Înțelegere ulterioară și intuiție	69
Creativitatea și gândirea laterală	70
Gândirea laterală ca proces	72
Rațiunea și provocarea	73
Cuvântul „po“	76
Metoda pășirii pe piatră	77
Metoda evadării	80
Metoda stimulării la întâmplare	82

Utilizarea generală a gândirii laterale	85
Logica gândirii laterale	86
6 Informațiile și gândirea	87
Operativitatea	89
Cercetarea experienței	90
CTF	90
C & U	92
Lectura și ascultarea intensivă	94
Logica	96
Obținerea mai multor informații	97
Întrebări	98
Experimente	99
Selectarea informațiilor	100
FI-FO	101
Două utilizări	102
7 Alți oameni	103
„Exlectica“	108
EAP	109
ADI	110
„Baloanele logice“	112
PCO	115
Proiectare constructivă	119
Negocierea	120
Comunicarea	121
8 Emoții și valori	123
Presimțirile și gândirea	123
Emoții în trei situații	125
Schimbarea sentimentelor	127
Valorile	129
VR și VS	130
Cuvinte încărcate de valoare	132
Conștientizarea	135

9 Luarea deciziilor	136
Cadrul anterior deciziei	137
Generarea alternativelor	138
Valori și priorități	138
Metoda zarurilor	138
Metoda soluției ușoare	139
Metoda enumerării	140
Metoda măgarului lui Buridan	141
Metoda soluției ideale	143
Metoda celei mai bune case	144
Metoda „dar dacă...?”	145
Metoda matricei simple	147
Metoda matricei complete	148
Metoda lenei	149
Cadrul de după luarea deciziei	150
Accentul pus pe potrivire	151
Viitorul	151
10 Gândind și făcând	153
Operativitatea	155
Trei modalități de a proceda	155
Stabilirea obiectivelor	157
ȚSO	157
Ținte	159
Strategie și tactică	160
Modalități de a acționa	161
Hărți cu căsuțe condiționale	162
Planificarea	164
Terenu	165
Oamenii	166
Riscurile	166
Constrângerile	166
Resursele	167
Viitorul	167
Afacerile și viața cotidiană	167

11 Gândirea deliberată	168
Deliberată	168
Focalizată	169
Încrezătoare	169
Plăcută	170
Imaginea de sine	171
Organizarea timpului	172
Recoltarea	173
Gândind despre gândire	174
Rețeaua ȚEC	175
Gândirea în cinci minute	177
Simbolistica ȚEC	181
SISOA	182
Simbolistica SISOA	183
ȚEC-SISOA	184
Exersarea deliberată a gândirii	184
Cluburile de gândire	185
Deprinderi generale de gândire	185
Formal și informal	187
12 Rezumat	189
Bibliografie	195
Înființarea unui club de gândire	199
Indice	219